



Maintien des immigrants dans les communautés rurales de l'Ontario (MICRO)

Aider les communautés rurales à attirer et à retenir de nouveaux arrivants spécialisés

Remerciements

Les partenaires de l'initiative de Maintien des immigrants dans les communautés rurales de l'Ontario (MICRO) souhaitent souligner le précieux apport des trois collectivités pilotes qui ont aidé à mettre au point la présente trousse d'information :

- Brockville-Leeds et Grenville, Ontario
- Chatham-Kent, Ontario
- North Bay, Ontario

L'initiative coopérative MICRO relève des instances suivantes :

- Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario
- Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, Direction des services régionaux de l'Ontario
- Ministère du Développement économique et du Commerce, Unité du commerce et de l'immigration
- Ministère du Développement du Nord, des Mines et des Forêts de l'Ontario, Unité de l'immigration des gens d'affaires
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario
- Citoyenneté et Immigration Canada, Direction générale des politiques sur l'immigration, région de l'Ontario

Pour obtenir des renseignements sur la présente trousse d'information, veuillez communiquer avec l'équipe du Maintien des immigrants dans les communautés rurales de l'Ontario

Cirro@ontario.ca
Tél. : 1 888 588-4111
www.ontario.ca/reddi

Direction du développement des communautés rurales
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario
©2011

Table des matières

Avant-propos	5
---------------------------	----------

Préface	7
----------------------	----------

Partie I : Immigration et développement économique communautaire	9
---	----------

1. Introduction	11
• La démographie du Canada : une situation qui évolue	11
• Possibilités et défis auxquels font face les communautés rurales	12
2. L'intérêt d'attirer de nouveaux arrivants	13
• Investissement dans le capital humain	13
• Croissance économique et viabilité	14
• Capital social	15
3. Ontario, terre d'accueil pour les nouveaux arrivants	15
• Atteindre une masse critique	15
• Qu'est-ce qu'une collectivité accueillante?	16
• Qu'est-ce qu'un milieu de travail accueillant?	16

Partie II : Aider votre localité à agir.....	17
---	-----------

4. Bien démarrer	19
• Mobilisation communautaire	19
• Gérance municipale	20
• Recruter des champions locaux	21
• Établir un comité directeur	22
• Organiser des forums communautaires	23
5. Enrichir le savoir.....	25
• Créer une base d'information	25
• Évaluer les besoins et la réceptivité de la collectivité	26
• Conseils pour l'analyse des FFPM	27
• Conseils pour les analyses de situation	28
• Répertoire des ressources	30

6. Planifier et agir.....	31
• Déterminer la vision, les buts, les objectifs et les activités.....	31
• Concrétiser votre plan	32
• Tenir compte des préoccupations de la collectivité	33
• Tenir compte des préoccupations des nouveaux arrivants	33
7. Évaluer la réussite	35
• Pourquoi mesurer les résultats?.....	35
• Recueillir des données importantes.....	35

Annexes.....37

I. Glossaire.....	39
II. Profils des localités	40
• Brockville-Leeds et Grenville.....	40
• Chatham-Kent	41
• North Bay	42
III. Accueil des nouveaux arrivants	43
IV. Outils d'évaluation économique communautaire pertinents	48
V. Ressources additionnelles	52

Avant-propos



Le recrutement du capital humain s'inscrit de plus en plus au cœur des plans stratégiques de développement économique du Canada. Cette tangente reflète le profond remaniement de notre profil démographique national, d'où la nécessité d'établir de nouvelles orientations novatrices pour répondre aux besoins des collectivités canadiennes. L'une des stratégies envisagées pour enrichir le capital humain en misant sur le recrutement d'immigrants commence à attirer l'attention et a déjà obtenu l'aval des principaux groupes de réflexion canadiens.

La présente trousse d'information présente une approche éprouvée pour tirer profit des nouvelles activités de recrutement engagées au pays. Elle avance de solides arguments pour inciter les collectivités à intégrer cette question à leurs activités de planification. Le document s'inspire de pratiques exemplaires mises au point par d'autres provinces et territoires canadiens dans le but d'attirer et de retenir des immigrants dans les régions rurales du Canada. Il s'agit d'un guide fort pertinent qui teintera certainement la fibre socioéconomique aux couleurs de la diversité culturelle.

David C. Paul, D. ec. (F)

Directeur du développement économique
Ville de Brockville

Président, Association canadienne de
développement économique (ACDE)



L'*Economic Developers Council of Ontario (EDCO)* a le grand plaisir de vous présenter cette trousse d'information sur le Maintien des immigrants dans les communautés rurales de l'Ontario. À l'instar de plusieurs autres trousse d'informations destinées aux experts en développement économique, MICRO entend aider les collectivités ontariennes à mieux composer avec le profil de changement de leur population active. Il va de soi que le paysage démographique de l'Ontario et du

Canada évolue constamment et que les enjeux du capital humain ont des ramifications provinciales. Les membres de l'EDCO savent combien il peut s'avérer difficile d'attirer une main-d'œuvre compétente au service de nouveaux investissements, qu'il s'agisse de créer de nouvelles entreprises ou d'élargir celles en place. La trousse d'information MICRO explique les étapes à suivre pour instaurer un programme de recrutement efficace axé sur une série d'exercices et sur la participation. Il s'agit d'un autre outil utile qui devrait aider nos membres à édifier des collectivités de plus en plus dynamiques en Ontario.

Heather Lalonde

Directrice générale
Economic Developers Council of Ontario

Le capital humain, les compétences, l'expérience, les connaissances et l'innovation de notre population active resteront un facteur essentiel à la compétitivité de l'Ontario sur la scène économique mondiale et leur importance ne cessera de croître. L'aptitude à recruter et à retenir une main-d'œuvre compétente ne peut qu'affermir la place de l'Ontario comme chef de file mondial dans de nouveaux secteurs économiques clés, ce qui se traduira en retour par plus d'investissements et une meilleure performance économique. Les communautés rurales de l'Ontario qui ont la prescience d'ancrer leurs stratégies de développement économique dans un capital humain stable à long terme auront toutes les chances de prospérer. La trousse d'information Maintien des immigrants dans les communautés rurales de l'Ontario (MICRO) a pour but d'aider les communautés rurales en proposant des stratégies concrètes, des conseils pratiques et des pratiques exemplaires qui leur permettront de tirer parti d'importantes possibilités économiques et sociales, tout en privilégiant un processus communautaire géré par la communauté.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site Web :

<http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/>

Martin Bohl, directeur

Direction du développement des communautés rurales

Division du développement économique

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario

Préface

Dans le contexte actuel de l'économie du savoir, les plus précieuses ressources dont disposent les collectivités sont les gens, à savoir leurs compétences, leurs connaissances, leur expérience et leur sens de l'innovation. C'est ce qui stimule la croissance économique, soutient les emplois et crée les services qui enrichissent notre qualité de vie.

Ces ressources, que les économistes appellent « capital social », ont permis à une société comme la firme *Research In Motion* de Waterloo de créer des produits hautement concurrentiels à l'échelle mondiale comme le BlackBerry™, de devenir un leader dans l'univers des communications sans fil et de créer des milliers d'emplois en Ontario.

Cela dit, les sociétés de haute technologie ne sont pas les seules à se préoccuper de leur capital humain. De nos jours, même les industries traditionnelles (agriculture, foresterie, mines, construction) deviennent tributaires du savoir, une dépendance qui s'accroît d'année en année au rythme des percées technologiques, des nouveaux matériaux et des pressions de la concurrence.

La promesse des nouveaux arrivants

Partout en Ontario, les besoins changeants en capital humain posent de nouveaux défis à bien des communautés rurales. Le taux de fertilité est inférieur au taux de remplacement, la population vieillit et les jeunes partent en quête de nouvelles possibilités.

Ces pénuries de capital humain pourraient ralentir la croissance économique, voire la viabilité de certaines collectivités. De fait, il pourrait ne pas y avoir assez de monde ou de savoir-faire pour assurer le maintien ou la croissance des entreprises en place, surtout les petites et moyennes entreprises qui comptent peu d'employés.

Les collectivités qui trouvent le moyen d'attirer des travailleurs motivés et ambitieux et des entrepreneurs de tous les coins du monde sont mieux placées pour répondre aux exigences d'un capital humain en pleine évolution et pour établir des situations gagnantes pour les nouveaux immigrants,

les entrepreneurs locaux, leurs employés et l'ensemble de la collectivité.

Par conséquent, le recrutement et le maintien d'immigrants spécialisés constituent de plus en plus un volet essentiel des exercices de planification du développement économique. Certaines localités travaillent d'arrache-pied à attirer et à retenir de nouveaux arrivants, allant jusqu'à en faire une composante clé de leur stratégie de développement économique.

Maintien des immigrants dans les communautés rurales de l'Ontario

L'initiative de Maintien des immigrants dans les communautés rurales de l'Ontario (MICRO) a été lancée dans le but d'attirer l'attention sur les forces démographiques en jeu dans les communautés rurales. MICRO cherche à présenter et expliquer le processus et les stratégies qui permettent d'attirer et de retenir de nouveaux arrivants dans une communauté à des fins de développement économique. Cette initiative a été lancée par le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, en partenariat avec le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, le ministère du Développement économique et du Commerce, le ministère du Développement du Nord, des Mines et des Forêts, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités, de même que Citoyenneté et Immigration Canada.

Le personnel de MICRO a collaboré avec trois localités ontariennes, misant sur un processus d'expérimentation, de partage d'information et d'adoption de pratiques exemplaires, dans le but de renforcer leur aptitude à attirer et à retenir des immigrants spécialisés et des investisseurs étrangers. Ces trois localités pilotes, qui sont toutes en voie d'instaurer des stratégies de développement du capital humain, sont Brockville-Leeds et Grenville, Chatham-Kent et North Bay. Jusqu'ici, leurs efforts ont permis entre autres de produire la présente trousse d'information.

Qu'est-ce qu'un immigrant? Qu'est-ce qu'un nouvel arrivant?

Aux fins de la trousse d'information, l'expression « nouveaux arrivants » désigne des personnes qui viennent d'ailleurs pour s'installer dans votre localité afin d'y travailler ou d'y vivre. Il peut s'agir d'immigrants spécialisés nouvellement arrivés au pays, d'entrepreneurs de l'étranger ou d'immigrants qui habitent déjà des régions urbaines du Canada et qui connaissent sa culture, sa réalité linguistique et son environnement. Certains sont des Canadiens qui décident de se relocaliser pour des raisons professionnelles ou faire des affaires, ou encore pour commencer une nouvelle vie.

En quoi consiste la trousse d'information?

Cette trousse d'information présente des stratégies et des pratiques exemplaires qui peuvent aider les communautés rurales à attirer et à retenir de nouveaux arrivants.

Les auteurs de la trousse d'information ont décidé de mettre l'accent sur les efforts pour attirer et retenir de nouveaux arrivants dans un contexte de développement économique communautaire. Ainsi donc, le document fait peu mention d'autres aspects des mesures prises pour attirer et retenir de nouveaux arrivants, comme l'inclusion sociale et la sensibilisation des employeurs, même si ces facteurs constituent également des éléments clés de stratégies de capital humain efficaces. Par contre, il existe nombre de ressources qui peuvent aider votre communauté à intégrer ces autres composantes à sa planification et on y fait souvent référence dans le document.

À qui s'adresse la trousse d'information?

Cette trousse d'information a été conçue à l'intention des agents de développement économique, des fonctionnaires municipaux, des planificateurs communautaires et de toutes les personnes qui s'intéressent au développement économique.

Comment la trousse d'information est-elle organisée?

La trousse comprend deux parties. La première partie contient des renseignements sur l'immigration et le rôle du capital humain dans l'économie du savoir, et décrit les concepts de « collectivités accueillantes » et de « milieux de travail accueillants ». La deuxième partie met l'accent sur les mesures pratiques à prendre pour concrétiser le plan d'action. Chaque partie est agrémentée d'encadrés contenant des exemples, des observations et les pratiques recommandées.

Comment utiliser la trousse d'information

Chaque localité a ses particularités. Certaines commencent à peine à s'intéresser aux questions de capital humain et de développement économique. D'autres se sont déjà dotées de stratégies détaillées en ce sens. Les outils et les ressources sur les mesures prises pour attirer et retenir de nouveaux arrivants contenus dans cette trousse d'information ont pour but de vous sensibiliser, d'alimenter la réflexion et de recommander des approches pour concrétiser vos projets.

Certaines activités exigent plus de ressources que d'autres ou doivent être proportionnées en fonction des besoins et des habiletés de votre communauté. Après avoir examiné la trousse d'information et évalué vos besoins, vous pourriez décider de n'utiliser qu'une partie de la trousse d'information ou que certaines idées, ou encore de conclure des partenariats avec d'autres localités dans le but de regrouper vos besoins. En outre, vous pourriez aussi conclure qu'il n'est pas urgent pour l'instant d'établir un plan pour attirer et retenir de nouveaux arrivants. Quelle que soit votre décision, cette trousse d'information fournit des renseignements utiles sur la façon d'intégrer les besoins en capital humain aux stratégies de développement économique.

PARTIE I : Immigration et développement économique communautaire

Partie I : Immigration et développement économique communautaire

1. Introduction

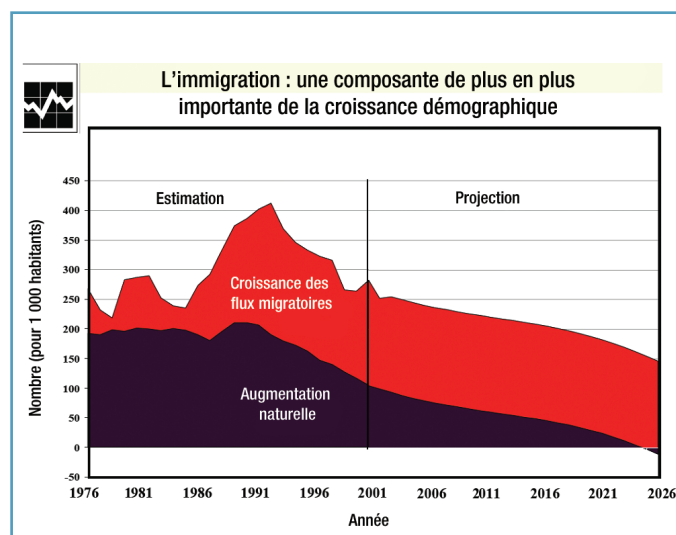
Grâce à leurs compétences, à leur énergie et à leur détermination à vivre une vie fructueuse et prospère, les nouveaux arrivants contribuent grandement à l'édification des collectivités ontariennes.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'expression « nouveaux arrivants » désigne des personnes qui viennent d'ailleurs pour s'installer dans votre localité afin d'y travailler ou d'y vivre. Il peut s'agir d'immigrants spécialisés nouvellement arrivés au pays, d'entrepreneurs de l'étranger ou d'immigrants qui habitent déjà des régions urbaines du Canada et qui connaissent sa culture, sa réalité linguistique et son environnement. Certains sont des Canadiens qui décident de se relocaliser pour des raisons professionnelles ou faire des affaires, ou encore pour commencer une nouvelle vie.

La démographie du Canada : une situation qui évolue

À l'heure actuelle, le taux de fertilité au Canada est d'environ 1,5 naissance par femme. Le taux de fertilité requis pour maintenir le taux de population à son niveau actuel est de 2,1 naissances par femme. Malgré une légère hausse, ce taux demeure bien inférieur au taux de remplacement.

Statistique Canada (2006) indique également que la population canadienne vieillit rapidement et que cette tendance se poursuivra jusqu'en 2031, après quoi les aînés en viendront à constituer entre 23 % et 25 % de la population totale. Par conséquent, la population naturelle du Canada commencera à diminuer vers 2050 et le Canada devra miser de plus en plus sur l'immigration internationale pour maintenir son taux de population. Comme l'illustre le tableau suivant, en 2026, la croissance totale nette de la population canadienne reposera sur l'immigration.



Source : Statistique Canada, d'après les numéros 91-213 et 91-520 au catalogue.

L'Ontario – un aimant qui attire les nouveaux arrivants

Avec ses plus de 13 millions d'habitants, l'Ontario regroupe plus du tiers de la population canadienne totale. C'est aussi la destination de choix de la plupart des immigrants au Canada. Entre 1996 et 2006, l'Ontario a accueilli 52,3 % de tous les immigrants canadiens.

Selon les prévisions de Statistique Canada pour la période de 2000 à 2026, 54,2 % de l'ensemble des immigrants qui viennent au Canada s'établiront en Ontario.

Effets sur votre collectivité

Les tendances démographiques laissent entrevoir, dans beaucoup de petites localités ontariennes, une diminution de population liée à la faiblesse du taux de remplacement, du vieillissement de la population et de l'exode des jeunes. Certaines subissent déjà les effets d'un ralentissement de la croissance. Dans plusieurs villages et petites villes de l'Ontario, la croissance démographique n'a été que de 1 % environ, alors que la moyenne provinciale s'établit à 6 % environ.

Cette situation a des répercussions majeures sur les petites localités :

- réduction du bassin de la main-d'œuvre
- réduction de la demande locale en biens et services
- réduction de l'assiette fiscale
- centralisation ou regroupement accru des services essentiels (p. ex. écoles et hôpitaux).

Une telle situation peut créer un cercle vicieux si les collectivités n'y prennent garde. Moins une localité offre de commodités, moins elle attire les travailleurs adultes et les jeunes familles, d'où une diminution du bassin de la main-d'œuvre qui rend la localité moins attrayante aux yeux des employeurs. Moins il y a d'employeurs, moins la localité attire des gens. Le cercle vicieux se perpétue et peut finir par menacer la viabilité de la localité.

Selon le Conference Board, l'immigration revitalise certaines petites villes

Selon une étude du Conference Board du Canada, beaucoup de petites municipalités réussissent à attirer des immigrants en leur vantant les mérites qu'il y a à vivre et travailler dans une petite localité. Intitulé *Immigrant-Friendly Communities: Making Immigration Work for Employers and Other Stakeholders in Small-Town Canada*, ce rapport examine la valeur que les immigrants peuvent conférer aux petites communautés et l'utilité des politiques fédérales, provinciales et municipales en vue d'attirer des immigrants. Ses quatre études de cas illustrent en quoi des localités du Nouveau-Brunswick, du Manitoba, de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest ont réussi à attirer et à retenir des immigrants, misant sur une approche coopérative qui engage la participation des employeurs et d'une gamme élargie d'intervenants communautaires.

Possibilités et défis auxquels font face les communautés rurales

La plupart des immigrants qui viennent en Ontario s'établissent à Toronto. Puisqu'il s'agit de la plus grande ville canadienne, Toronto est souvent considérée comme la « ville d'arrivée » des nouveaux arrivants ontariens. De fait, 67 % des personnes arrivées en Ontario entre 2001 et 2006 se sont établies dans la région du Grand Toronto.

Par contre, les nouveaux arrivants ne deviennent pas toujours des résidents permanents à long terme de leur ville d'arrivée.

La préférence marquée des immigrants pour les grands centres urbains comme Toronto découle souvent de l'image négative qu'ils se font des petites villes et des communautés rurales. Plus souvent qu'autrement, dans leur pays d'origine, les petites villes et les communautés rurales ont mauvaise réputation en raison des pénuries d'emploi, de l'absence de services, du manque de commodités et du grand isolement social qui y sont associés. Les localités ontariennes doivent être conscientes de cette perception et en tenir compte dans le cadre du processus qu'elles enclenchent pour attirer plus d'immigrants spécialisés compétents.

Cela dit, beaucoup de gens choisissent de vivre dans de telles localités justement parce qu'elles *sont* petites et que leurs attributs et atouts favorisent une plus grande qualité de vie. Le problème qui confronte surtout les promoteurs économiques communautaires tient plus à la difficulté de trouver le capital humain nécessaire pour garantir une bonne qualité de vie sans perdre pour autant le cachet de petite ville. Cette approche est très différente de celle des grands centres urbains. Il importe de mettre plus l'accent sur l'articulation d'une vision de ce que la collectivité entend devenir et de déterminer les ressources dont elle aura besoin pour y parvenir.

Très souvent les petites localités n'ont pas suffisamment de ressources pour attirer directement de nouveaux résidents provenant d'autres régions du monde. Il est nettement plus efficace de les cibler quand ils arrivent dans la ville d'entrée. Il est aussi possible d'établir des partenariats avec les organismes des villes d'entrée dans le but de promouvoir les petites localités et communautés.

Virage économique et recrutement de nouveaux arrivants

Nous avons amorcé le virage vers une économie du savoir fondée sur les compétences, les connaissances et l'expérience de la population active.

Cette nouvelle économie du savoir est en voie de transformer le profil du marché du travail de l'Ontario, tant dans les petites communautés que dans les grands centres urbains. Une solution susceptible d'aider les petites communautés à satisfaire aux exigences de la nouvelle économie consiste à attirer des immigrants. En général, les nouveaux arrivants ontariens sont des gens instruits. À preuve, 75 % des personnes (de 24 à 54 ans) qui ont immigré en Ontario entre 2001 et 2006 détenaient un diplôme postsecondaire.

La présence d'un plus gros capital humain compétent

et instruit valorise les localités aux yeux d'employeurs éventuels et les rend plus attrayantes pour une gamme variée d'entreprises. Ensemble, ces facteurs favorisent l'investissement et l'emploi et aident à renforcer l'économie locale.

Arguments en faveur de l'immigration

« Au cours des cinq à dix prochaines années, la croissance de la main-d'œuvre canadienne reposera entièrement sur l'immigration. Sans l'immigration, cette croissance serait négative. (L'immigration) représente pour le pays une richesse inestimable dont il doit profiter pour être plus fort et plus prospère. »

Gordon Nixon

Chef de la direction, Banque Royale du Canada

2. L'intérêt d'attirer de nouveaux arrivants

Les localités ontariennes ont toujours été des lieux de vie dynamiques, créatifs et adaptables caractérisés par des attributs économiques, culturels et environnementaux variés et uniques. La force de nos collectivités est tributaire de leur capital productif (l'économie), de leur capital social (la culture et le patrimoine) et de leur capital naturel (les ressources naturelles). Le capital productif repose sur trois grands piliers : la technologie et l'innovation, l'investissement et le capital humain.

travailleurs qui quittent les rangs de la population active et qui constituent le capital humain le plus expérimenté et compétent de leur force ouvrière. Ce phénomène s'accroît à mesure qu'un nombre croissant de baby-boomers atteignent l'âge de la retraite. Les nouveaux arrivants peuvent aider les localités à répondre à la demande.

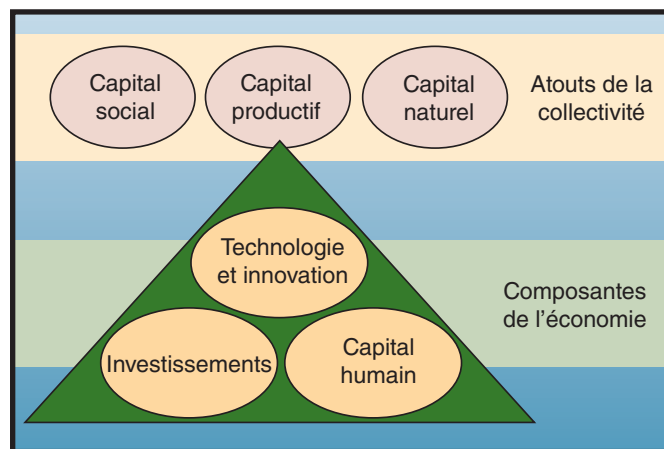
Investir dans le capital humain

On définit le capital humain comme l'ensemble des connaissances, des compétences et des habiletés qui assurent la productivité des travailleurs d'une localité. Au fil des années de carrière, l'expérience et la formation permettent de perfectionner ces attributs.

Dans le contexte d'une localité, le capital humain reflète l'expérience collective de tous ses membres. À mesure que les gens prennent leur retraite, le capital humain qui quitte la population active est plus grand que le capital humain qui a contribué à la société au départ.

Pour soutenir la croissance économique et garantir un bon niveau de vie, les localités doivent sans cesse trouver des personnes qualifiées pour remplacer les

Liens entre le capital humain et l'économie



Le maintien de la viabilité d'une localité et sa qualité de vie reposent sur une composition équilibrée de capital social, de capital productif et de capital naturel. Le capital productif (l'économie) résulte de l'équilibre atteint entre les trois piliers : investissements, technologie et innovation, et capital humain.

Croissance économique et viabilité

Le fait d'attirer plus de gens à venir vivre et travailler dans une localité contribue à intensifier la demande de biens et de services locaux, à dynamiser l'entreprise et à créer des emplois locaux. Ensemble, ces facteurs favorisent la santé économique globale d'une localité.

En outre, l'arrivée de nouvelles entreprises peut aussi aider les petites localités à stimuler leur croissance économique. Outre leurs compétences et talents, les immigrants ont parfois un capital propre à investir. Leur sens de l'entrepreneuriat les incite à créer de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois au profit des travailleurs canadiens et des autres immigrants.

Il arrive aussi que les nouveaux arrivants entretiennent déjà des relations d'affaires à l'échelle internationale, d'autant plus que la mondialisation des marchés facilite grandement la vente de produits et services locaux à travers le monde. La création de nouveaux marchés dans le pays d'origine de nouveaux arrivants stimule l'économie locale et permet aux entreprises de faire des percées et d'élargir leurs occasions d'investissement.

Le recrutement de nouveaux arrivants sert à créer des emplois et à élargir l'assiette fiscale de votre localité. De la même façon, le maintien de ces nouveaux arrivants favorise sa viabilité à long terme.

Les nouveaux arrivants peuvent contribuer à élargir les marchés de l'exportation, affirme le chef de la direction de la BRC

« En cette époque où l'économie américaine, en particulier, demeure fragile, il faut chercher à élargir encore plus nos relations commerciales et culturelles. Les nouveaux arrivants au Canada apportent avec eux une richesse linguistique et culturelle, des connaissances et des réseaux qui nous permettent de tendre la main à de nouveaux géants économiques comme la Chine et l'Inde, ainsi qu'aux nouveaux marchés d'immigrants qui se créent à l'échelle locale. »

Gordon Nixon

Chef de la direction, Banque Royale du Canada

Cité dans The Globe & Mail du 10 septembre 2009



Ressource recommandée : Programme de désignation des candidats Perspectives Ontario

Perspectives Ontario aide les employeurs qui éprouvent des difficultés à trouver la main-d'œuvre spécialisée dont ils ont besoin en facilitant l'immigration de travailleurs étrangers et d'étudiants internationaux qualifiés.

www.ontarioimmigration.ca/fr/pnp/index.htm

Capital social

Les localités qui intègrent les questions de capital humain à leurs stratégies de développement économique favorisent du même coup l'inclusion, la cohésion et le sentiment d'appartenance à la collectivité. Cette approche a pour effet d'enrichir la réserve locale de capital humain, tout en renforçant la participation civique et communautaire.

La mobilisation des membres de la collectivité et leur participation aux stratégies pour attirer et retenir de nouveaux arrivants engendrent aussi des bienfaits plus globaux, puisqu'elles rendent les collectivités plus résilientes. De fait, elles renforcent la dynamique communautaire et l'aptitude des collectivités à collaborer en vue d'établir et de réaliser des objectifs communs.

Le recrutement et le maintien de nouveaux arrivants servent à diversifier les collectivités. Cela engendre d'autres avantages additionnels, y compris de meilleures possibilités sociales, culturelles et commerciales.



Conseil d'expert : Bouleverser les modes de pensée traditionnels

« Pour que les communautés rurales puissent survivre, il faut entièrement repenser nos concepts de développement économique traditionnels. Au lieu d'attirer des entreprises pour soutenir nos gens, nous devons attirer des gens pour soutenir notre économie. Il nous reste encore beaucoup de choses à apprendre sur la façon d'encourager, d'intégrer et de retenir des immigrants dans nos collectivités... et nous devons commencer à apprendre dans les plus brefs délais. »

*Paul Nichol
Huron Community Futures Development
Corporation*

3. Ontario, terre d'accueil pour les nouveaux arrivants

L'Ontario est depuis longtemps la première destination des immigrants qui choisissent de venir vivre au Canada. Par conséquent, il existe une mine d'informations et de programmes pour aider les nouveaux arrivants et leurs familles à s'établir, accessibles en ligne ou par l'entremise d'organismes de services aux immigrants. (Voir l'annexe V pour d'autres ressources)

Atteindre une masse critique

Le facteur le plus déterminant dans le choix du lieu où immigrer est sans conteste la présence de réseaux ethniques et culturels au sein d'une localité. Au fil du temps, ces réseaux s'élargissent à mesure qu'augmente la masse critique d'immigrants.

Les grandes villes atteignent cette masse critique en accueillant un grand nombre d'immigrants et en accommodant la création informelle de réseaux. Les petites villes, pour leur part, accueillent bien moins d'immigrants et offrent bien moins de services, comme les services d'établissement. Voilà pourquoi elles doivent adopter une approche nettement plus ciblée pour attirer des personnes qui ont déjà passé à travers le processus d'orientation et de familiarisation, ou pour attirer des immigrants secondaires de gros centres urbains. Les petites localités peuvent également conclure des partenariats avec de gros centres urbains en regroupant leurs ressources avec celles d'autres municipalités et en ayant recours aux programmes provinciaux et fédéraux. (Voir l'annexe IV pour une liste de ressources)

Qu'est-ce qu'une collectivité accueillante?

La bonne intégration des nouveaux arrivants à une collectivité est fondée sur le respect mutuel, sur la compréhension et sur la coopération. Les nouveaux arrivants ont plus tendance à rester dans une localité si leur situation financière est bonne et s'ils participent pleinement à tous les aspects de la vie communautaire.

Dans les grands centres, le va-et-vient des gens est tout à fait normal. Grâce aux systèmes sociaux en place, ils se sentent bien accueillis où qu'ils soient. Il est plus rare que les nouveaux arrivants élisent domicile dans de petites villes, où les résidents peuvent être mal à l'aise de se présenter ou d'aider un nouvel arrivant à se démêler.

On ne devient pas automatiquement une collectivité accueillante. Pour y arriver, il faut se doter de procédés de planification communautaire qui tiennent compte des questions d'inclusion et d'intégration.

Prière de consulter l'annexe III pour poursuivre la discussion sur les collectivités accueillantes.

Qu'est-ce qu'un milieu de travail accueillant?

La qualité de l'accueil en milieu de travail joue un rôle essentiel pour intégrer et retenir de nouveaux arrivants. Cela exige des efforts conscients pour soutenir le nouveau candidat et pour éduquer les employés actuels.

Divers éléments doivent être pris en compte lorsqu'on veut réserver un bon accueil aux nouveaux arrivants :

- orientation et formation
- détermination des attentes
- accommodement des besoins
- création d'un milieu de travail inclusif

Prière de consulter l'annexe III pour d'autres détails sur les milieux de travail accueillants.



Ressource recommandée : Lauréats du Prix du champion de l'aide aux nouveaux arrivants

L'Ontario accueille chaque semaine quelque 2 000 nouveaux arrivants. La province possède un énorme savoir-faire dans le domaine de l'établissement des nouveaux arrivants. Cela tient en grande partie à l'expérience pratique de ses dirigeants communautaires. Pour obtenir des conseils d'expert, adressez-vous à un lauréat du Prix du champion de l'aide aux nouveaux arrivants. Remis annuellement par le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, ce prix relève d'un nouveau programme créé pour rendre hommage aux Ontariennes et aux Ontariens qui favorisent la compréhension et la diversité culturelles ou qui aident les nouveaux arrivants à bien s'établir et à s'intégrer socialement et économiquement.

www.citizenship.gov.on.ca/french/citizenship/honours/nca.shtml



PARTIE II : Aider votre localité à agir

Partie II – Aider votre localité à agir

Au Canada et ailleurs dans le monde, beaucoup de localités reconnaissent aujourd'hui l'importance d'accroître leurs ressources en capital humain en attirant et en retenant des immigrants talentueux et compétents.

Leurs expériences ont donné lieu à une série de « pratiques exemplaires », permis d'établir ce qui fonctionne bien ou moins bien et inspiré la mise au point de la présente trousse d'information. Les connaissances acquises et l'information glanée auprès des localités qui ont participé à l'étude sur le MICRO, à savoir Brockville-Leeds, Grenville, Chatham-Kent et North Bay, se sont avérées extrêmement précieuses.

4. Bien démarrer

Il est essentiel d'obtenir dès le départ l'appui et la participation des membres de la collectivité afin d'élaborer et instaurer une stratégie efficace pour attirer et retenir des immigrants.

Un tel processus exige la mobilisation d'une large gamme d'intervenants et de parties intéressées. Sur le plan de la gérance, la municipalité a un rôle crucial à jouer en vue d'établir des partenariats et de réunir les acteurs clés. Les champions locaux peuvent aider à sensibiliser la population et à trouver des appuis. Les forums communautaires constituent d'excellentes occasions de peaufiner les plans, de lancer des projets et de renforcer les réseaux sociaux. Si ces démarches sont réussies, à long terme, elles auront de profonds effets et d'énormes ramifications sur votre localité.

Mobilisation communautaire

Pour que votre plan visant à attirer et à retenir de nouveaux arrivants porte ses fruits, il est essentiel de pouvoir compter sur l'appui des leaders communautaires, des champions, des décideurs et des citoyens.

Pour obtenir un tel appui, il faut déterminer comment un plan efficace profitera à la collectivité. Il est essentiel de communiquer le fait que les nouveaux arrivants constituent une composante fondamentale de la diversification, du développement économique et de la viabilité de la collectivité.

Le progrès tient, dans une très large mesure, à la création de partenariats formels ou informels. Les plus efficaces sont ceux fondés sur la vision collective d'éventuels intervenants institutionnels et communautaires réunis pour fixer ensemble les buts à poursuivre et les mesures à engager.

À toutes les étapes du processus, la meilleure chose à faire pour éviter la confusion et accroître les chances de réussite, c'est de tenir la collectivité au fait des besoins en matière d'immigration, des buts et objectifs de la stratégie et de la bonne marche du projet.



Comment inciter la collectivité à participer?

- Commencez en sollicitant l'appui des grands meneurs d'opinion et des groupes communautaires influents.
- Essayez d'établir des relations mutuellement profitables entre les organismes municipaux, provinciaux, institutionnels et communautaires.
- Tenez des consultations publiques et des forums communautaires pour préparer, mobiliser et éduquer les membres de votre collectivité.
- Expliquez à votre collectivité en quoi l'immigration offre une solution à divers problèmes, comme la pénurie actuelle de personnel qui empêche les employeurs de combler des emplois de grande importance dans votre localité.
- Organisez diverses activités et trouvez des façons d'attirer des participants représentant une panoplie variée de secteurs.
- Invitez les médias à participer aux efforts de sensibilisation et à servir d'instrument de dialogue communautaire.



Ressource recommandée : Partenariats locaux en matière d'immigration

Le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (MCI), Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), l'Association des municipalités de l'Ontario et la ville de Toronto ont mis au point le concept des Partenariats locaux en matière d'immigration (PLI) pour soutenir les efforts visant à attirer de nouveaux arrivants dans leurs localités.

Les PLI visent à renforcer le rôle des collectivités locales et régionales pour leur permettre de mieux desservir, intégrer et retenir des immigrants grâce à des initiatives locales axées sur l'immigration.

Les PLI aident les collectivités à incorporer les questions d'immigration à leurs grands projets de planification de manière à récolter tous les bienfaits résultant de l'intégration socioéconomique réussie des nouveaux immigrants.

Gérance municipale

Les employés et conseillers municipaux peuvent jouer un rôle de leadership en vous aidant à définir les enjeux et en encourageant l'appui de la collectivité.

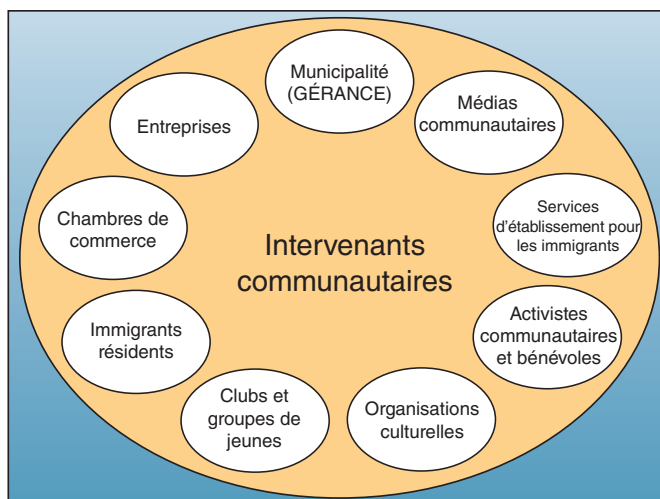
En général, les municipalités assument un rôle de leadership dans la planification du développement économique et accroître le capital humain est une composante clé du processus. En outre, elles :

- sont bien placées pour encourager l'établissement de liens au sein de la collectivité et avec d'autres paliers de gouvernement et d'autres localités;
- comprennent bien les enjeux locaux et sont politiquement imputables aux résidents;
- élaborent des politiques qui ont des effets durables sur la société;
- jouent un rôle croissant dans les efforts visant à attirer et à retenir de nouveaux arrivants et ont accès à de nouveaux outils et à des ressources novatrices pour ce faire;
- peuvent réunir des intervenants clés pour les aider à planifier et à mettre en œuvre des programmes de manière efficace;
- sont des décideurs capables de communiquer leurs attentes à la collectivité et d'encourager l'adoption de mesures en y affectant des ressources;
- sont secondées par des employés non politiques qui peuvent ainsi assurer la supervision à long terme des projets;
- peuvent engager un dialogue avec les membres de la collectivité et leur donner la possibilité d'exprimer leurs idées et leurs préoccupations, afin qu'ils aient le sentiment de participer pleinement au processus.

Quel rôle les municipalités peuvent-elles jouer?

Les municipalités devraient idéalement prendre les rênes du projet et collaborer avec d'autres intervenants pour produire un plan axé sur l'immigration, l'établissement et l'intégration. Il existe diverses façons d'y parvenir. La municipalité peut :

- établir un comité directeur
- constituer un groupe consultatif de citoyens
- organiser des forums communautaires et permettre à la collectivité de s'exprimer
- retenir des services d'un expert-conseil
- mettre au point des politiques visant à encadrer les efforts pour attirer et retenir de nouveaux arrivants
- collaborer avec les agents de développement économique des autres ordres de gouvernement afin d'intégrer pleinement les mesures pour attirer et retenir de nouveaux arrivants aux grandes stratégies de développement économique
- utiliser le site Web municipal pour diffuser l'information
- affecter des ressources humaines aux projets et initiatives axés sur l'immigration.



Recruter des champions locaux

En plus de nommer des responsables municipaux, il y aurait lieu de désigner un leader qui se fera le porte-parole de votre initiative. Un champion local est en mesure d'inspirer les gens à agir, à revitaliser le projet et à réunir autour de la table les bons intervenants afin de les informer des idées et des stratégies de la municipalité :

À titre d'exemple, le champion local peut :

- mener une campagne de sensibilisation populaire dans le but de vanter les mérites d'un projet pour attirer et retenir de nouveaux arrivants et en fait un catalyseur du développement économique
- assurer la liaison entre les résidents et les municipalités pour garantir la clarté des communications et la qualité des services
- présenter des idées aux élus et leur demander d'appuyer les initiatives
- solliciter la participation des parties intéressées et encourager le bénévolat
- aider à réunir autour de la table les intervenants concernés afin qu'ils puissent définir et instaurer une approche coordonnée permettant d'offrir aux nouveaux arrivants toute l'aide dont ils ont besoin comme une formation en ALS (anglais langue seconde).

Comment recruter et mobiliser des champions locaux

- Demander à des organismes de services locaux, à la chambre de commerce et à d'autres groupes influents d'aider à désigner des candidats.
- Mettre des annonces sur les sites Web consacrés à l'action bénévole.
- Trouver des gens du milieu qui ont de l'expérience au niveau de l'accueil des nouveaux arrivants où qui gagneraient à ce que la municipalité accueille plus de nouveaux arrivants.
- Recruter personnellement des champions pour piquer leur intérêt.
- Formaliser le programme en offrant des séances de formation et énoncer clairement les responsabilités.
- Fournir aux champions toutes les ressources et tous les outils nécessaires (p. ex., tee-shirts, dépliants, personnes-ressources).
- Favoriser la participation régulière des leaders communautaires en organisant des réunions et même des programmes de prix et de reconnaissance.
- Reconnaître et récompenser les leaders.

Établir un comité directeur

Pour commencer, il faut établir un comité directeur chargé de surveiller l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de l'initiative. Ce comité doit comprendre suffisamment de personnes pour représenter de façon crédible les principaux intervenants; cependant, il ne doit pas être trop volumineux au risque d'être rigide et inefficace.

Vous devrez également rédiger un mandat pour ce comité. Ce document devrait inclure divers éléments, dont les suivants :

- mandat du comité
- portée du comité (c.-à-d. consultatif ou opérationnel, mesures de mise en œuvre)
- rôles des membres
- liens de rapport
- pouvoirs et imputabilité
- composition et critères de sélection
- calendrier des réunions
- ressources et soutien administratif offerts au comité



Ressource recommandée : Renseignements municipaux en ligne sur l'immigration

Le programme de Renseignements municipaux en ligne sur l'immigration vise à appuyer les efforts des municipalités axés sur le recrutement, l'établissement et l'intégration des nouveaux arrivants et d'immigrants éventuels et dépeint les municipalités ontariennes comme des destinations attrayantes pour les investisseurs.

Le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration de l'Ontario et Citoyenneté et Immigration Canada versent des fonds aux gouvernements municipaux pour les aider à créer des portails d'immigration communautaires en vertu de l'Accord Canada-Ontario sur l'immigration.

Né d'un partenariat entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux, ce programme s'est avéré efficace en vue d'aider les collectivités à mieux coordonner leurs efforts pour attirer et retenir de nouveaux arrivants, tout en profitant des fruits de la collaboration avec les autres municipalités inscrites au programme. On dénombre actuellement 21 portails municipaux sur l'immigration couvrant plus de 90 % du paysage ontarien.

On trouvera des liens vers les sites offrant des renseignements sur l'immigration à : http://www.ontarioimmigration.ca/fr/living/OI_FR_HOW_LIVE_CITIES.html

Organiser des forums communautaires

Les forums communautaires constituent un moyen efficace de transmettre des renseignements, de sensibiliser la population et d'inciter les gens à agir. Ils permettent également d'inviter et de mobiliser des intervenants clés, d'établir des partenariats et de recruter des membres de la collectivité pour siéger à des comités locaux ou pour faire partie de réseaux ou de groupes de travail.

Si la collectivité songe déjà à attirer de nouveaux arrivants, le forum peut traiter de questions précises et mettre l'accent sur les aspects pratiques. Par contre, si le recrutement de nouveaux arrivants ne figure pas encore parmi vos sujets vedettes, il serait préférable de prévoir une thématique du genre « Planifions l'avenir » et d'aborder ce sujet parmi d'autres à l'ordre du jour. Dans un tel cas, vous pourriez prévoir à une date ultérieure un forum de suivi centré sur des aspects plus concrets des mesures visant à attirer de nouveaux arrivants.

Les quatre étapes suivantes donnent des conseils utiles sur la façon d'organiser un forum efficace.

1. Commencer à planifier

Établissez un groupe de travail qui aura la responsabilité d'organiser le forum communautaire. Ses membres seront chargés des tâches suivantes :

- trouver un endroit où tenir le forum
- encourager la participation de dirigeants municipaux, de gens d'affaires, d'organismes de services aux immigrants, etc
- annoncer la tenue du forum par l'entremise de leurs réseaux de communication
- aider à trouver des dons pour financer divers aspects de l'événement, comme la production d'affiches, les frais de déplacement des conférenciers, les prix d'entrée, etc.
- identifier les conférenciers qui seront invités à prendre la parole
- identifier les personnes qui seront invitées à assister au forum

Le groupe de travail pourrait inclure les personnes suivantes :

- élus municipaux
- représentantes et représentants d'entreprises locales
- agents de développement économique
- organismes de services
- organismes qui offrent des services d'établissement
- membres de la collectivité récemment établis ou nouveaux arrivants qui ont réussi

2. Rédiger l'ordre du jour

La distribution d'un ordre du jour bien rédigé avant la tenue du forum peut aider tous les intervenants à :

- mieux comprendre les enjeux
- s'entendre sur la nécessité d'examiner les enjeux
- faire des remue-méninges pour établir des stratégies
- trouver des gens pour exécuter des tâches particulières
- faire un bilan de l'événement et prévoir les prochaines étapes

Prévoir à la fin de l'ordre du jour une période afin de permettre au conférencier ou à l'animateur de faire le point sur les discussions et d'encourager les participants à s'engager de façon permanente.



3. Cibler votre auditoire et faire connaître l'événement

Pensez aux personnes qui sont considérées comme des intervenants clés dans votre localité, y compris toutes celles qui déploient des efforts pour attirer et retenir de nouveaux arrivants ou qui sont concernées par la question.

Vous pouvez inviter les personnes suivantes :

- représentants d'organismes qui s'occupent de l'immigration, de l'emploi ou de l'accueil des nouveaux arrivants
- représentants de divers secteurs (p. ex. entreprises, syndicats, santé et soins de santé, activistes communautaires, grands et petits employeurs, pédagogues, chefs de groupes confessionnels)
- leaders communautaires (p. ex., décideurs, membres éminents de la collectivité, porte-parole d'organismes communautaires influents)
- représentants des médias
- personnes représentatives de votre collectivité (p. ex., ethnicité, âge, géographie, type d'emploi)
- personnes qui se disent être des citoyens concernés

Les stratégies suivantes peuvent vous aider à promouvoir votre forum :

- Demander aux organismes intéressés, aux groupes confessionnels, aux entreprises et à d'autres d'annoncer la tenue de la réunion dans leur bulletin d'information ou sur leur site Web.
- Afficher ou distribuer des dépliants dans des lieux bien fréquentés, y compris des commerces, des lieux de culte et des bibliothèques publiques.
- Demander à un membre du groupe de travail d'accueillir les participants et de prendre en note leurs coordonnées à des fins de suivi (p. ex., nom, adresse, téléphone, courriel).
- Prévoir un auditoire d'un tiers plus grand que la capacité de la salle pour faire salle comble.



Conseil d'expert : Il ne suffit pas de leur sourire et de leur offrir des services d'établissement pour bien accueillir les gens

« La région du Sud-Ouest de l'Ontario est riche en sources d'eau potable et en terres agricoles. De plus, à court terme, elle est relativement à l'abri des effets directs du changement climatique. Fidèles à une culture d'accueil de nouveaux arrivants instaurée il y a plusieurs siècles par les peuples des Premières nations, nous continuons de recevoir des citoyens du monde entier. Nous examinons de près ce qui est nécessaire, juste et réalisable pour exploiter à bon escient les compétences et talents des nouveaux arrivants, tout en respectant les besoins des gens nés ici. Les dirigeants des collèges, des gouvernements municipaux, des entreprises et des agences de services continuent de se familiariser avec les courants culturels mondiaux pour édifier des collectivités où « tous se sentent les bienvenus parmi nous ». Il ne suffit pas de leur sourire et de leur offrir des services d'établissement pour bien accueillir les gens. Nous devons déployer des efforts systématiques, conscients et délibérés pour encourager les gens et les entreprises viables à s'établir à Chatham-Kent. Collaborer avec tous les secteurs économiques n'est pas seulement « la chose à faire », nous devons le faire pour assurer notre pérennité. Ensemble, nous créons un monde que nous pourrions tous aimer. »

Maureen Geddes
CANGRAM International Inc.
Fondatrice et présidente sortante, Cultural
Coalition of Chatham-Kent

Lauréate du Prix du champion des nouveaux
arrivants 2008
Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration

4. Assurer le suivi

Dès la fin du forum communautaire, poursuivez sur la lancée et continuez de promouvoir votre plan.

- Faites un suivi auprès des organismes intéressés pour voir comment atteindre les résultats escomptés et concrétiser les activités en voie de planification.
- Faites un suivi auprès des participants à la réunion pour les aviser des réunions et des activités à venir.
- Faites un suivi pour vérifier toutes les mesures à prendre dans le sillon du forum communautaire (p. ex., comités à mettre sur pied, groupes de travail).

5. Enrichir le savoir

Pour déterminer les initiatives aptes à vous aider dans les efforts que vous déployez pour attirer et retenir de nouveaux arrivants, vous devez connaître la situation de votre localité.

Créer une base d'information

Commencez par collecter des données statistiques de base. Par exemple :

- Quel est le profil démographique actuel de votre localité (p. ex., profil d'âge, ethnicité)?
- À quoi ressemble le marché de l'emploi (p. ex., quel est le taux de chômage)?
- Quels secteurs et industries votre localité abrite-t-elle?
- Quelles sortes de compétences les employeurs recherchent-ils?
- Quel est le niveau d'instruction ou de scolarité des habitants de votre localité?
- À quoi ressemble le marché économique actuel? Où sont les possibilités d'emploi ou de croissance commerciale?
- Quels types de logement votre localité abrite-t-elle?

Outre ces données de base, il serait très utile de comprendre les autres aspects de la vie communautaire qui sont des facteurs importants pour attirer et retenir de nouveaux arrivants.

Voici quelques exemples :

- Quelle est l'attitude des habitants de la localité envers les nouveaux arrivants?
- Dans quelle mesure votre localité arrive-t-elle à composer avec les questions de diversité et d'inclusion?
- Quels sont les services offerts aux nouveaux arrivants et par qui sont-ils offerts?
- Les employeurs actuels ont-ils suivi des séances d'information sur l'embauche de nouveaux arrivants?
- Quel genre d'activités d'approche ou de marketing votre localité entreprend-elle pour appuyer le développement économique?
- Quel genre d'expérience ont connue les nouveaux arrivants qui se sont installés dans votre localité?
- Quel genre de projets avez-vous mis sur pied et, le cas échéant, quels résultats avez-vous obtenus?

En plus de vous aider à peaufiner votre plan pour attirer et retenir de nouveaux arrivants, les données compilées grâce à ce processus vous permettront d'établir des repères utiles qui serviront de base pour comparer vos résultats actuels et ceux des évaluations futures (voir Évaluer la réussite).

Sources, outils et techniques pour la recherche

Il existe divers moyens de recueillir l'information nécessaire pour établir un plan d'action efficace. Vous devez tenir compte des renseignements dont vous avez besoin, des renseignements disponibles et des ressources dont vous disposez pour recueillir et analyser les renseignements (p. ex., budget, ressources humaines, expertise).

Voici quelques outils que vous pouvez utiliser :

- analyse de l'information et des données statistiques existantes (p. ex., fournies par Statistique Canada)
- consultation d'autres intervenants pour déterminer les problèmes à résoudre d'urgence afin de répondre aux besoins de la population
- outil d'analyse qui permet de déceler les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (FFPM) propres à votre collectivité
- établissement des atouts
- outils d'évaluation économique communautaire
- sondages et groupes de discussion
- examen des études existantes
- analyse des résultats d'anciens projets communautaires

Quelle que soit la méthode utilisée pour recueillir l'information, le processus devrait être mis au point et utilisé de façon à :

- encourager une planification axée sur ce qui fonctionne bien, ce qui manque et ce qui doit être amélioré
- encourager la réflexion, le dialogue et les rétroactions et surveiller le rendement
- permettre d'énoncer clairement les buts, les objectifs et les mesures à prendre



Conseil d'expert : Prendre le temps qu'il faut pour bien faire

« Avant qu'une municipalité lance sa stratégie pour attirer des immigrants, tous les éléments doivent être mis en place. Dans le cas de North Bay, il aura fallu presque quatre ans. Un symposium sur l'immigration, qui a attiré plus de 80 nouveaux arrivants, a mené à la conclusion qu'il fallait nécessairement créer un organisme qui offrirait des services d'établissement. Nous avons dû embaucher et former des employés, et leur avons ensuite permis d'acquérir une expérience de première ligne avec les nouveaux arrivants avant d'établir une stratégie pour attirer plus de gens. Ces employés ont participé à des activités de perfectionnement professionnel et noué des liens avec des collègues d'organismes de plus longue date. Nous avons démarré avec 2,5 employés en février 2008. Pendant l'été 2010, nous avions un effectif de 10,5 employés, dont des stagiaires et des contractuels. »

Don Curry
Directeur général
Centre multiculturel de North Bay et du district

Évaluer les besoins et la réceptivité de la collectivité

Il est important de déterminer les avantages et les inconvénients concurrentiels de votre localité pour développer la main-d'œuvre et produire des plans stratégiques qui permettront d'attirer de nouveaux arrivants.

Déterminer les tendances, les possibilités et les besoins du marché du travail aidera à concevoir des stratégies ciblées pour attirer et retenir de nouveaux arrivants.

Pour développer la main-d'œuvre, il faut déterminer :

- les secteurs de croissance potentiels dans votre localité
- les compétences nécessaires pour appuyer cette croissance
- la mesure dans laquelle la population active de votre localité peut soutenir ces secteurs de croissance

Questions importantes à garder en tête :

- Quel est le taux de croissance ou de déclin de l'emploi dans les entreprises locales?
- Quelles sont les entreprises ayant une forte concentration dans votre localité?
- Quelles entreprises locales ont des chances d'afficher une hausse ou une baisse du taux d'emploi?
- La population active de votre localité est-elle en mesure de faire face à ces changements?
- Quelles sont les compétences supplémentaires nécessaires pour faire face à ces changements?
- Votre localité abrite-t-elle un établissement d'enseignement apte à attirer des étudiants étrangers?

Conseils pour l'analyse des FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces)

La technique d'analyse des FFPM constitue un outil utile pour faire le point sur la situation et prendre des décisions.

L'analyse des FFPM est un cadre de travail qui sert à prioriser les idées et à examiner les stratégies. Ce cadre permet de coter les idées et de les classer en ordre prioritaire pour garantir que ce sont les questions les plus urgentes qui retiendront l'attention en premier. Il s'agit aussi d'une bonne activité à organiser dans le cadre d'un atelier ou d'une séance de remue-méninges. Ce qui semble être des questions banales peut parfois susciter de nouvelles idées et créer le consensus parmi les intervenants.

Forces : <ul style="list-style-type: none"> • Que fait votre localité de bien? • Quelles sont les ressources uniques dont elle dispose? • Qu'est-ce que les autres considèrent comme les forces de votre localité? 	Faiblesses : <ul style="list-style-type: none"> • Que peut faire votre localité pour s'améliorer? • Où y a-t-il moins de ressources qu'ailleurs? • Qu'est-ce que les autres considèrent comme les faiblesses de votre localité?
Possibilités : <ul style="list-style-type: none"> • Quelles possibilités intéressantes s'offrent à votre localité? • De quelles tendances votre localité peut-elle profiter? • Que peut faire votre localité pour transformer ses forces en possibilités? 	Menaces : <ul style="list-style-type: none"> • Quelles tendances politiques, économiques ou technologiques peuvent nuire à votre localité? • Quelles sont les menaces auxquelles font face d'autres localités? • À quelles menaces les faiblesses de votre localité l'exposent-elles?

Pleins feux sur les FFPM dans les ateliers communautaires de l'Ontario

Les localités de North Bay, Chatham-Kent et Brockville et Leeds-Grenville ont organisé des ateliers pour lancer l'initiative visant à attirer et à retenir des immigrants. Chacun de ces ateliers offrait une composante axée sur les FFPM.

Ces ateliers visaient les objectifs suivants :

- sensibiliser les intervenants communautaires aux défis démographiques propres aux localités rurales
- faire le point sur les défis et les possibilités associés à l'immigration rurale
- présenter les pratiques exemplaires des autres provinces
- organiser des séances de remue-méninges
- catalyser la planification des mesures visant à attirer et à retenir des immigrants

Les discussions en table ronde abordaient trois thématiques. Chaque discussion avait été structurée sous forme d'exercice mené avec six ou sept participants en moyenne. Les groupes devaient répondre à l'une des questions suivantes remises au hasard à chaque équipe :

- Que peut faire votre localité pour attirer davantage d'immigrants?
- Que peut faire votre localité pour retenir les immigrants?
- Que peut faire votre localité pour mieux intégrer les immigrants?

Les résultats de l'analyse des FFPM pour North Bay, Chatham-Kent et Brockville, Leeds et Grenville sont similaires à bien des égards. Cela porte à croire qu'ils ressemblent à ceux de plusieurs petits centres urbains et communautés rurales. Par exemple :

Forces : <ul style="list-style-type: none"> • Emplacement spécial près de grands centres • Établissements d'enseignement postsecondaire et centres de formation • Qualité de vie et coût de la vie 	Faiblesses : <ul style="list-style-type: none"> • Obstacles linguistiques • Manque de coopération entre les fournisseurs de services • Manque de sensibilisation populaire
Possibilités : <ul style="list-style-type: none"> • Faible population qui facilite le réseautage croisé • Campus collégial pouvant prodiguer des programmes de formation 	Menaces : <ul style="list-style-type: none"> • Environnement économique incertain • Possibilités d'emploi limitées



Ressource recommandée : **Données et renseignements sur le développement économique rural (REDDI)**

REDDI propose des outils d'analyse du développement économique local qui aident les dirigeants ruraux à fixer les priorités locales et à établir des stratégies en vue d'atteindre les objectifs communautaires. L'analyse du marché du travail, l'analyse des distances de transport quotidien et l'analyse des avantages concurrentiels peuvent toutes aider les localités à prendre des décisions éclairées pour combler la pénurie de compétences et pour répondre aux besoins commerciaux.

www.reddi.gov.on.ca

L'analyse de situation comporte plusieurs avantages :

- Le problème peut être décomposé en segments gérables et définissables, ce qui aide à prioriser plus clairement les facteurs et à mieux orienter les objectifs.
- Les participants peuvent mieux saisir le problème et ses causes, qui sont souvent liées entre elles, et parfois contradictoires; il s'agit souvent d'une première étape menant à la détermination de solutions gagnantes pour tous.
- Elle permet de déterminer les problèmes et les arguments des commettants pour aider à déterminer les acteurs et les procédés en cause à chaque étape.
- Elle permet d'établir si des renseignements ou ressources supplémentaires sont requis pour renforcer les arguments ou pour trouver une solution convaincante.
- Les problèmes d'actualité peuvent être cernés et réglés.
- Le processus contribue souvent à instiller un sentiment commun de compréhension, de visée et d'action parmi les participants.

Conseils pour les analyses de situation

L'analyse de situation est au cœur de nombreux types de programmes ou d'activités de planification de projet. Cette technique peut aider à résoudre divers problèmes puisqu'elle permet d'établir des liens utiles entre les causes et les effets.

L'analyse de situation fonctionne mieux avec des petits groupes consultatifs de six à huit personnes utilisant des tableaux à feuilles ou un projecteur électronique. De nouveaux facteurs peuvent s'ajouter facilement à mesure que la conversation progresse.

La première étape consiste à choisir le problème à analyser, puis à s'entendre sur ce choix. Le problème est inscrit au centre du tableau à feuilles. Il devient alors « le tronc » de l'arbre, c'est-à-dire le « problème central ». Il n'est pas nécessaire que la formulation soit exacte, puisque les racines et les branches aideront à mieux le définir. Par contre, il doit présenter un vrai problème qui préoccupe tous les participants.

Ensuite, le groupe cherche à cerner les causes du problème central, qui deviennent les racines, puis ses conséquences, qui deviennent les branches. Ces causes et conséquences peuvent être notées sur des fiches ou des languettes adhésives une à la fois ou par deux, puis placées de manière à illustrer un lien de cause à effet.

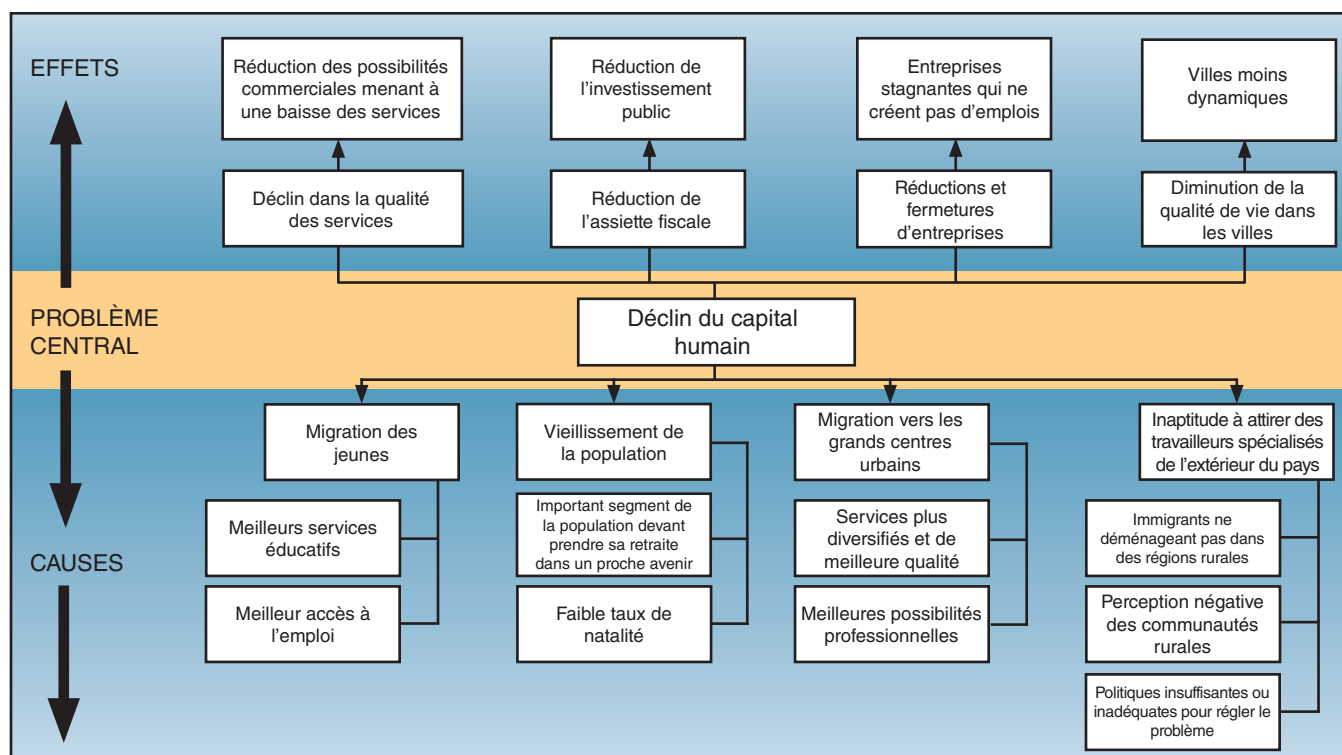
Le point central de l'exercice, c'est d'abord et avant tout la discussion, le débat ou le dialogue qui prend forme à mesure que vous organisez et réorganisez les facteurs. Les participants doivent avoir tout le temps nécessaire pour faire part de leurs impressions et de leurs raisonnements.

Notez ensuite les idées et opinions connexes sur un second tableau à feuilles en créant des rubriques comme « solutions, préoccupations et décisions ».

La discussion peut tourner autour des questions suivantes :

- Est-ce que cela reflète bien la réalité? A-t-on tenu compte des dimensions économiques, politiques et socioculturelles du problème?
- Quelles causes et conséquences semblent s'améliorer, se détériorer ou rester inchangées?
- Quelles conséquences semblent les plus graves? Lesquelles s'avèrent les plus inquiétantes? Quels critères prennent le plus d'importance alors qu'on planifie des pistes d'avenir?
- Quelles causes sont les plus faciles ou les plus difficiles à gérer? Quelles sont les solutions ou les options qui s'offrent? Le fait de modifier une politique pourrait-il aider à gérer une cause ou une conséquence, ou à trouver des solutions?
- Quelles décisions avons-nous prises et quelles mesures avons-nous convenu de prendre?

Détermination d'un problème - un exemple :





Ressource recommandée : Programme d'échanges communautaires Premières impressions (FICE)

Le programme d'échanges communautaires Premières impressions repose sur un processus structuré visant à mettre en lumière les premières impressions que suscite une collectivité auprès des gens de l'extérieur, notamment les touristes, les investisseurs potentiels et les retraités. Dans le cadre de cet échange, des équipes de visiteurs bénévoles des deux collectivités se rendent *incognito* et à l'improviste dans l'autre municipalité pour consigner leurs observations et présenter des commentaires constructifs. On peut avoir recours au questionnaire Premières impressions pour donner un aperçu à la collectivité de ce que les gens de l'extérieur pensent d'elle et de son aptitude à attirer des touristes, des résidents ou des travailleurs.

Voici une question pertinente tirée du sondage du programme d'échanges communautaires Premières impressions :

Que pensez-vous, en général, de l'aptitude de cette collectivité à accueillir, attirer, intégrer et retenir de nouveaux arrivants?

- Services d'emploi ou de placement
- Services de traduction
- Services offerts ou commerces gérés par de nouveaux arrivants
- Services juridiques
- Population ethnique diversifiée au centre-ville
- Services d'immigration
- Renseignements sur le logement
- Centres communautaires ou pour les jeunes

Pour en savoir plus, rendez-vous à http://www.reddi.gov.on.ca/firstimpressions_f.htm

Répertorier les ressources

Sans ressource adéquate, toute stratégie visant à attirer et à retenir des immigrants est vouée à l'échec. Le problème tient surtout à la difficulté d'établir la portée et le type de ressource nécessaire (information, personnes, financement), puis de trouver les ressources qui permettent de répondre à ces besoins.

On peut trouver des ressources à l'échelle locale (bibliothèques, établissements d'enseignement, fournisseurs de services, organismes communautaires, etc.) et à l'échelle externe (financement provincial ou fédéral et programmes d'aide). Certaines ressources sont stables, tandis que d'autres fluctuent et varient selon des critères de financement spécifiques. Il importe d'examiner les choix de financement à court terme et à long terme qui s'appliquent à des activités et à des projets stratégiques.

Voici quelques approches :

- établir une liste des organismes qui offrent des ressources en précisant leur aptitude à lancer et à maintenir la stratégie
- déterminer les lacunes et les besoins en matière de ressources
- répertorier les sources possibles de financement pouvant soutenir des projets d'établissement (p. ex., programmes fédéraux et provinciaux) et bien comprendre les critères d'admissibilité
- trouver des personnes qui ont les compétences et les connaissances nécessaires pour s'occuper des demandes de financement.



Ressource recommandée : Programme Passeport pour la réussite en affaires

Passeport pour la réussite en affaires est une initiative gouvernementale fédérale, provinciale et municipale qui encourage l'entrepreneuriat et appuie la création de nouvelles entreprises par des gens d'affaires immigrants établis en Ontario. Ce programme cherche à garantir l'accès des gens d'affaires immigrants à des solutions et à des personnes-ressources locales, peu importe leur emplacement en Ontario. Le programme comprend également des séances de réseautage et d'information, de même que des visites de familiarisation dans diverses régions ontariennes. Les séances de réseautage et d'information familiarisent les entrepreneurs nouvellement arrivés au pays avec les pratiques commerciales canadiennes. Les visites de familiarisation donnent la chance aux participants de s'entretenir avec les agents de développement économique des villes participantes, d'obtenir de l'information sur les possibilités commerciales, de visiter des secteurs résidentiels et d'en apprendre davantage sur ce que la région peut offrir.

http://www.sse.gov.on.ca/medt/investinontario/fr/Pages/events_networking_sessions.aspx



Ressource recommandée : Maintien et expansion des entreprises (M+EE)

M+EE est un programme de développement économique à vocation communautaire qui cherche à encourager et à appuyer des entreprises déjà établies dans la collectivité. On a recours à un sondage structuré pour cerner les enjeux, les inquiétudes et les possibilités propres à divers domaines, y compris le développement du marché du travail et la disponibilité du capital humain.

Pour en savoir plus, rendez-vous à http://www.reddi.gov.on.ca/bre_f.htm

6. Planifier et agir

Déterminer la vision, les buts, les objectifs et les activités

On dit parfois que la vision trace le tableau de ce qu'une collectivité deviendra au fil des années à venir. C'est bien plus que cela.

Votre énoncé de vision, c'est aussi votre source d'inspiration et le cadre qui sous-tend la planification stratégique. Cette vision peut s'appliquer à l'ensemble de votre planification stratégique ou à des aspects particuliers de l'approche. L'énoncé de vision doit aussi répondre à la question « Où voulons-nous aller? » Il se doit d'être court, clair, passionné et de susciter l'action communautaire.

Les **buts** et objectifs encadrent le plan d'action à deux niveaux hiérarchiques. Après avoir établi vos grands buts généraux, vous précisez votre approche en cernant des objectifs qui peuvent être considérés comme des buts secondaires.

En outre, les **objectifs** sont plus que de simples activités. Ils intègrent des cibles précises qui servent à déterminer la réussite du plan et à valider les résultats et l'évaluation. Posez-vous les questions suivantes : Quelles conditions devez-vous établir pour atteindre vos objectifs? Quelles ressources devez-vous aller chercher? Quelles compétences devez-vous développer? Quelles connaissances devez-vous acquérir? Y a-t-il quelque chose d'important que vous devriez accomplir avant de pouvoir atteindre vos objectifs? Formulez vos réponses à ces questions sous forme d'objectifs.

Les activités sont des mesures et des tâches qui aident à atteindre les objectifs fixés. Pour garantir une bonne concordance entre les activités et les objectifs, ces derniers devraient s'accompagner d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurables. Les indicateurs de réussite doivent être précis, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps (SMART).

Précis	L'objectif indique-t-il les résultats précis à atteindre? L'objectif est-il clair? A-t-il le même sens pour tout le monde?
Mesurables	L'objectif est-il mesurable? (quantitatif ou qualitatif)
Réalisables	Peut-on obtenir les résultats escomptés avec les ressources et dans le temps prévu?
Réalistes	L'objectif est-il réalisable, compte tenu de l'environnement local, des ressources et des attitudes?
Limités dans le temps	L'objectif précise-t-il qu'il doit être atteint à l'intérieur d'une limite de temps clairement définie?

Les buts visent à donner une orientation générale au plan. Il n'est donc pas nécessaire qu'ils soient toujours mesurables ou littéralement réalisables. De fait, ils peuvent être plus généraux et sans limites temporelles. On peut aussi s'en servir pour établir le consensus et pour obtenir des appuis communautaires. Un cycle de planification schématique est décrit à la fin de la présente partie.

Les objectifs aident à préciser les attentes quant aux visées du plan.

Les activités décrivent les tâches à réaliser. Chaque objectif peut être subdivisé en tâches spécifiques qui doivent être accomplies.

But	Objectifs	Activités
Attirer de nouveaux arrivants et les retenir en instaurant un environnement accueillant	1. D'ici à 20XX, collaborer avec trois employeurs pour déterminer les pénuries de main-d'œuvre et pour les aider à attirer des immigrants formés à l'étranger dans d'autres centres provinciaux.	1.1 Trouver les trois employeurs avec qui vous voulez travailler 1.2 Produire un guide de ressources ou d'information à l'intention des employeurs 1.3 Organiser des séances d'information

Concrétiser votre plan

Les collectivités ontariennes sont très diversifiées, chacune affichant un profil économique, social et culturel unique. Elles ont aussi des tailles, des capacités et des ressources très disparates. Par conséquent, les collectivités ne peuvent toutes avoir recours à une seule et même solution toute faite pour planifier leurs stratégies en vue d'attirer et de retenir des ressources humaines. Néanmoins, voici quelques approches possibles :

- approche holistique axée sur l'intégration des nouveaux arrivants aux volets économiques, sociaux, culturels et environnementaux de la collectivité
- approche fondée sur les pratiques existantes et sur l'amélioration progressive
- concentration ciblée sur les domaines clés devant faire l'objet de mesures stratégiques qui vise spécifiquement un élément à la fois (p. ex., une trousse d'information de sensibilisation communautaire, une trousse d'information de sensibilisation à l'intention des employeurs)
- intégration des objectifs pour attirer et retenir les gens aux procédés de planification locale spécifiques, dont les plans de viabilité municipale, de revitalisation locale, de développement économique, de développement communautaire et ainsi de suite
- approche régionale en vue de coordonner les efforts de plusieurs collectivités qui affichent des intérêts communs.

En général, la meilleure approche consiste à évaluer les circonstances locales, ainsi que les réponses possibles et nécessaires pour y faire face. Il importe de tenir compte des outils et des ressources à votre disposition, ainsi que du degré de mobilisation nécessaire pour garantir la réussite de votre plan.

Tenir compte des préoccupations de la collectivité

Vos activités pour attirer et retenir de nouveaux arrivants peuvent soulever l'inquiétude et susciter des commentaires défavorables de la part de certains intervenants ou membres de la collectivité. Dites-vous que chaque inquiétude est légitime et signale l'existence d'un problème dans votre localité. Même si ces inquiétudes sont souvent fondées sur des impressions, vous devez vous armer de renseignements clairs et factuels pour pouvoir y faire face. Votre façon de réagir aux inquiétudes et aux signes de résistance au changement y est pour beaucoup dans la réussite du plan et peut vous aider à mobiliser davantage la collectivité et à obtenir un plus grand appui.

Il importe avant tout de prendre bonne note des préoccupations de la collectivité et de réagir aussi vite que les circonstances le permettent.

Tenir compte des préoccupations des nouveaux arrivants

Attirer et retenir de nouveaux arrivants est un processus à deux volets qui nécessite aussi que nous tenions compte des besoins, des préoccupations et des perceptions négatives des immigrants potentiels.

La quête de personnes compétentes et instruites est de plus en plus concurrentielle. Cela s'applique autant aux nouveaux arrivants éventuels qu'aux personnes qui font déjà partie du bassin de talents. Dans le cas des immigrants, le choix de la collectivité où s'établir relève d'une grave décision qui aura des effets durables sur

leur carrière et sur l'avenir de leur famille. Il va donc de soi qu'ils ne veulent pas se tromper. Plus vous réussirez à calmer leurs inquiétudes, plus il y a de chances que les immigrants « les plus brillants et les plus compétents » décident d'élire domicile chez vous.

Perception	Possibilités
Pénuries d'emplois	Faites part des possibilités actuelles <ul style="list-style-type: none">• Décrivez les possibilités de travail qui s'offrent dans la collectivité.• Portez attention aux questions de langue et fournissez de l'information sur la reconnaissance des titres de compétences étrangers.• Trouvez des programmes d'intégration au travail qui tiennent compte de ces questions.
Isolement	Raisons de choisir les régions rurales <ul style="list-style-type: none">• Décrire les possibilités offertes par votre localité.• Les localités rurales se distinguent souvent par ce qu'elles offrent, souvent des ressources naturelles comme les lacs, rivières, parcs et plages.• Dresser la liste des installations locales et expliquer comment la population peut y accéder.• Les autres avantages comprennent les terrains disponibles et un coût de la vie moins élevé.• Encourager les immigrants potentiels à visiter la municipalité pour se familiariser avec elle et avec le mode de vie offert dans la région.
Pénurie de services	Identifier les divers organismes et les services qui existent dans la localité <ul style="list-style-type: none">• Identifier les organismes régionaux de votre localité qui offrent des services d'établissement et des cours de formation en ALS.• Identifier les organismes ou les membres de votre localité qui offrent des services d'établissement et des cours de formation en ALS.• Il s'agit aussi d'une bonne occasion de faire appel aux services de bénévoles pour répondre aux besoins en matière d'établissement.



Conseil d'expert : Les collectivités réagissent aux perceptions négatives à l'égard des nouveaux arrivants

L'arrivée de nouveaux arrivants dans une petite localité engendre parfois des perceptions négatives à leur égard. Il existe un certain nombre d'outils utiles pour vous aider à y remédier.

Le maire de North Bay a un blogue en ligne qui lui permet de réagir directement aux commentaires des habitants et sert de forum de discussion pour expliquer la raison d'être de diverses initiatives centrées sur les nouveaux arrivants. De plus, le Centre multiculturel de North Bay et du district sensibilise la population à ces questions par le biais d'une émission radiophonique multiculturelle diffusée en ligne (www.northbayradio.ca/multicultural).

À Brockville, la presse locale publie des articles qui font état des réussites des gens d'affaires immigrants locaux et décrivent les bienfaits qui en découlent pour la collectivité.



Conseil d'expert : Comment une collectivité a mis sur pied son programme

Le processus engagé par Chatham Kent pour convaincre la collectivité d'accepter d'emblée sa stratégie visant à attirer et à retenir des immigrants peut servir de modèle à d'autres collectivités qui poursuivent les mêmes idéaux.

Lancement du processus

- Recours à une approche d'enquête appréciative afin de déterminer un point d'entrée pour attirer des immigrants.
- Utilisation d'outils comme l'analyse des avantages concurrentiels pour cerner les secteurs qui recherchent des immigrants spécialisés.
- Mise au point de la série de vidéos « Welcoming Communities: Winning Communities » suivant des rencontres avec des groupes de consultation organisées pour cerner les inquiétudes entourant les nouveaux arrivants du point de vue des nouveaux arrivants eux-mêmes, ainsi que des intervenants, des professionnels de la santé et des employeurs.
- Repérage des occasions d'intégrer des activités pour attirer et retenir les immigrants aux plans stratégiques actuels d'organismes clés, y compris la municipalité, les établissements d'enseignement, les regroupements de santé, les hôpitaux et les sociétés multinationales.
- Détermination des compétences que doivent posséder les immigrants sur le plan des études, des connaissances et de l'expérience de travail.
- Mobilisation des intervenants et, partant des résultats, établissement d'un comité ayant pour tâche de normaliser les stratégies pour attirer les immigrants.
- Création, avec l'aide des organismes qui offrent des services d'établissement, d'un réseau et d'un système d'aiguillage dans le but d'attirer des immigrants spécialisés.
- Conception d'un portail Web facile d'accès qui permet aux nouveaux arrivants d'obtenir de l'information sur la collectivité et ses services.
- Production d'un document d'information sur les bienfaits économiques associés aux immigrants spécialisés, à savoir la quantité de dollars gagnés et dépensés à l'échelle de la collectivité.

Stratégie de maintien

- Adoption d'une solution technologique qui favorise le réseautage des immigrants professionnels, y compris l'accès facile à l'Internet, aux groupes professionnels, aux services d'interprètes et aux cours de perfectionnement professionnel en ligne.
- Amélioration des services conçus pour encourager la participation des conjoints à l'activité économique.
- Mise au point de solutions de transport pour faciliter l'accès aux localités et petites villes proches pour s'adonner à des loisirs, acheter des aliments ethniques.
- Promotion de la diversité au sein d'importants conseils et comités de planification.
- Recours aux organismes offrant des services d'établissement pour qu'ils aident à établir un réseau et un système d'aiguillage en vue d'attirer des immigrants spécialisés.

La réussite des nouveaux arrivants : Une responsabilité commune

« Cinq étapes clés sous-tendent l'immigration primaire et secondaire dans toutes les localités : (i) attirer, (ii) accueillir, (iii) établir, (iv) intégrer, (v) retenir. Même si quatre de ces étapes (attirer, accueillir, établir et retenir) relèvent des organismes qui servent les immigrants, une insertion réussie dépend des efforts que ceux-ci déploient pour s'intégrer eux et leur famille à la collectivité. Autrement dit, une insertion réussie dépend essentiellement du nouvel arrivant ou de l'immigrant. Fort de mon expérience personnelle, ayant vécu aux États-Unis, au Royaume-Uni et maintenant au Canada, je conseille humblement aux nouveaux arrivants et aux immigrants de faire tout leur possible pour participer pleinement à la vie de leur collectivité, se faire connaître et nouer des liens avec d'autres membres de la collectivité. Les personnes qui s'impliquent dans leur communauté en retirent beaucoup de valeur et d'avantages. En outre, ces bienfaits ne profitent pas seulement à la collectivité, puisqu'ils aident aussi les nouveaux arrivants à évoluer dans leur travail et les encouragent à s'établir. »

Mark Egbedevi-Emmanuel, P.Eng, RGDP, CC, CL
Directeur, Construction et croissance
Union Gas Ltd

7. Évaluer la réussite

L'évaluation des résultats constitue une composante fondamentale de toute stratégie établie par votre collectivité pour attirer et retenir de nouveaux arrivants.

Pourquoi mesurer les résultats?

Il est indispensable d'évaluer et d'analyser les répercussions de vos activités pour prendre des décisions éclairées; ce processus permet d'établir ce qui suit :

- ce qui fonctionne bien ou mal
- si les objectifs fixés sont atteints
- si des activités particulières ont donné les résultats attendus ou souhaitables
- les effets de votre plan
- les changements à apporter pour renforcer l'impact du plan

Évaluer les résultats peut aussi avoir des répercussions plus vastes parce que cela vous permet :

- de mieux cibler vos efforts
- de mieux réagir aux situations imprévues
- d'assurer une reddition de comptes transparente en ce qui a trait aux réalisations, leçons apprises et prochaines étapes
- de déterminer vos réussites et d'en faire part aux intervenants et à la collectivité
- de partager des renseignements utiles avec des collectivités qui commencent juste à se doter d'une stratégie pour attirer et retenir de nouveaux arrivants

Recueillir des données importantes

Il est plus facile de recueillir et d'analyser systématiquement l'information dont vous avez besoin si, au départ, des mesures ont déjà été prévues pour évaluer la réussite de vos efforts.

Réfléchir à la manière d'évaluer vos réussites à mesure que la stratégie prend forme peut aussi vous aider à préciser et à affiner vos buts et objectifs en plus de donner le sentiment aux personnes qui participent à la stratégie de se sentir davantage concernées et responsables des résultats.

Les indicateurs de résultats devraient vous aider à évaluer les changements prévus ou les résultats de la stratégie que vous déployez pour attirer et retenir de nouveaux arrivants. Ils devraient être liés aux buts et objectifs de la stratégie et vous aider à répondre à la question suivante : « Avons-nous atteint nos objectifs? »

Ils devraient également être liés aux renseignements recueillis au début du processus de planification, puisque les premières données ont permis d'établir des repères ou des points de comparaison. Ce faisant, vous serez à même d'établir quels changements sont survenus au fil du temps.

Il faut aussi se rappeler que les indicateurs de réussite ne sont pas immuables, puisque les buts et objectifs tendent à évoluer avec le temps.

À l'instar des objectifs de votre plan, les bons indicateurs de réussite doivent refléter les cibles SMART, c'est-à-dire :

- mesurer un résultat (p. ex., attirer plus de nouveaux arrivants dans certains secteurs d'emploi);
- inclure des éléments de comparaison (p. ex., au fil du temps);
- être valides (directement liés à des activités ou des tâches inhérentes au projet et non attribuables à d'autres facteurs);
- être aussi fiables que possible;
- être utiles (p. ex., fournir des renseignements qui s'avèrent pertinents);
- obtenir l'assentiment de toutes les parties en cause.

Les mesures suivantes constituent de bons exemples d'indicateurs de réussite efficaces :

Buts (que voulez-vous accomplir?)	Que cherchez-vous à évaluer (quel est l'indicateur)?	Comment allez-vous l'évaluer (sources de données)?	Qu'est-ce qui constitue une réussite (résultat)?
Meilleure collaboration communautaire	Nombre d'organismes engagés dans la planification communautaire	Comptez le nombre d'organismes qui participent aux réunions	Réunir un plus grand nombre d'organismes pour échanger des idées
Meilleure sensibilisation communautaire	Nombre d'articles dans les journaux Nombre de participants aux forums publics	Comptez le nombre de commentaires éditoriaux parus dans les journaux locaux Comptez le nombre de personnes qui ont participé et pris la parole aux forums	
Accroître le taux d'embauche des immigrants	Nombre d'immigrants ayant un emploi pendant la période visée	Comptez le nombre d'immigrants embauchés par les secteurs public et privé	Recruter des travailleurs spécialisés pour le marché du travail de la collectivité
Accroître les investissements des immigrants dans la collectivité	Nombre d'entreprises ouvertes et argent investi	Comptez le nombre d'entreprises nouvellement enregistrées et la somme investie	
Attirer des étudiants étrangers	Nombre d'étudiants étrangers inscrits à des établissements d'enseignement	Comptez le nombre d'étudiants inscrits	Recruter des étudiants étrangers qui pourraient décider de s'établir dans la collectivité

La passion des nouveaux arrivants enrichit les collectivités

« Jetant un regard aux premiers jours de la transformation de notre organisme, qui de solliciteur de fonds traditionnel se transformait en bâtisseur communautaire, je me souviens du message que Julie White, l'ancienne directrice générale de la Fondation Trillium de l'Ontario, a transmis en 1997 à un groupe de collègues de Centraide. Julie affirmait alors que la solidité et le dynamisme des collectivités tenaient à leur aptitude à créer des liens efficaces avec le monde extérieur, de même qu'à leur volonté et à leur capacité d'accueillir et d'intégrer de nouveaux arrivants. À mesure que les nouveaux arrivants d'autres pays élisent domicile à Chatham-Kent, ils démontrent – outre leurs talents et compétences uniques – une véritable passion envers l'édification conjointe d'une collectivité plus riche qu'avant de par sa diversité culturelle. »

Karen Kirkwood Whyte
Directrice générale
Centraide de Chatham-Kent

Des solutions uniques pour des collectivités uniques

« Nous avons élargi le réseau des nouveaux arrivants de North Bay à 28 institutions, organismes et ministères gouvernementaux. Nous nous sommes occupés de formation linguistique, nous avons mis au point des projets communautaires axés sur l'accueil, puis nous sommes devenus plus proactifs avec les médias, ce qui nous a permis de raconter l'histoire des immigrants. Même si nous avons fini par établir une structure pour ce réseau, nous avons d'abord mis l'accent sur les résultats rapides. Ce n'est qu'après, grâce à une subvention du Partenariat local pour l'immigration de Citoyenneté et Immigration Canada, que nous nous sommes dotés d'une vision, d'une mission et de valeurs. »

Don Curry
Directeur général
Centre multiculturel de North Bay et du district

ANNEXES

Annexes

I. Glossaire

Adaptation : Quand les nouveaux arrivants deviennent plus renseignés sur leur nouvelle vie et plus familiers avec leur nouveau milieu, et quand ils réévaluent leurs objectifs personnels, établissent des réseaux sociaux et deviennent plus autonomes.

Capital humain : La réserve de compétences, de connaissances et d'habiletés où puisent les gens pour pouvoir contribuer au processus de production ou pour produire une valeur économique. Ces attributs découlent des investissements faits dans l'éducation, la formation et l'expérience.

Catégorie de l'expérience canadienne : Un programme à l'intention des personnes qui ont récemment acquis une expérience professionnelle au Canada ou qui ont obtenu un diplôme ou récemment travaillé au Canada.

Économie du savoir : Une économie qui est largement tributaire des compétences, de l'expérience et du savoir-faire de sa main-d'œuvre.

Gens d'affaires immigrants : Des entrepreneurs chevronnés venant d'un autre pays qui viennent au Canada en quête de nouvelles possibilités et de nouveaux défis. Les gens d'affaires immigrants peuvent être des investisseurs, des entrepreneurs ou des travailleurs autonomes. On s'attend à ce que les gens d'affaires immigrants investissent 400 000 \$ (CAN) ou qu'ils achètent ou gèrent une entreprise au Canada.

Immigrant spécialisé : Un immigrant qui a obtenu des titres de compétences ou qui a acquis des compétences et de l'expérience au niveau d'un métier ou d'une profession dans son pays d'origine.

Immigration primaire : Type d'immigration où les immigrants viennent s'installer dans une nouvelle ville et dans une nouvelle région immédiatement après avoir quitté leur pays d'origine.

Immigration secondaire : Type d'immigration où les immigrants s'établissent dans un premier lieu, puis déménagent afin de se réinstaller dans une autre ville ou région.

Intégration : Ce qui arrive une fois que les nouveaux arrivants ont réussi à développer un « sens de l'appartenance » à leur nouvelle collectivité. Ils ont trouvé une façon stable de gagner leur vie et contribuent pleinement à la société.

Partenariat local pour l'immigration (PLI) : Ce programme, qui relève de l'Accord Canada-Ontario sur l'immigration, s'appuie sur un cadre de collaboration pour faciliter l'élaboration et l'application de solutions locales et régionales viables pour garantir l'intégration efficace des immigrants à la société ontarienne.

Perspectives Ontario : Un programme d'immigration en vertu duquel l'Ontario désigne des personnes, et les membres de leur famille, aux fins de l'obtention du statut de résident permanent lorsque ces personnes ont reçu une offre d'emploi pour un poste pré-approuvé dans la province.

Rural : Le sens précis de rural est difficile à cerner. Les organismes et agences ont recours aux données statistiques ou aux renseignements qualitatifs pour donner un sens particulier au mot rural afin qu'il reflète les besoins et visées de leurs initiatives. De manière générale, ce terme englobe toutes les régions de l'Ontario en dehors des grands centres urbains (Ottawa, Hamilton, London, Kitchener/Waterloo, Windsor et la région du Grand Toronto).

II. Profils des localités

Trois localités ontariennes, qui déploient des efforts pour attirer et retenir de nouveaux arrivants, ont accepté de fournir des commentaires et des exemples utiles pour enrichir le contenu cette trousse d'information.

Brockville-Leeds et Grenville

La ville de Brockville est centralement située entre les villes d'Ottawa, de Montréal et de Toronto, à quelques minutes de deux ponts internationaux reliant le Canada au nord de l'état de New York.

Selon le recensement de 2006, la municipalité de Brockville compte 24 029 habitants. Entre 2001 et 2006, son taux d'accroissement démographique s'établissait à 1,7 %, ce qui est nettement inférieur à la moyenne ontarienne de 6,6 % et au taux de remplacement naturel de 2,1 %. Pour contrer le déclin de capital humain, Brockville a décidé de devenir une ville plus accueillante pour les nouveaux arrivants. Cette mesure constitue la première étape d'une vigoureuse stratégie pleinement axée sur le recrutement et le maintien des immigrants.

Grâce à son emplacement privilégié, Brockville est en mesure d'offrir aux entreprises un excellent accès à tous les services. En outre, 73 % de tous les emplois relèvent du secteur des services. La ville abrite également une panoplie d'industries manufacturières et deux grands parcs industriels. Les établissements d'enseignement de Brockville sont réputés pour leurs normes élevées dans divers domaines.

La ville de Brockville et ses environs ont atteint un taux record de croissance des emplois liés à l'économie de la création. Selon le Martin Prosperity Institute, Brockville et sa région enregistrent le deuxième plus haut pourcentage de travailleurs de la création et l'un des plus hauts pourcentages de métiers liés à la création de la province. Les zones rurales de la région affichent aussi l'un des plus hauts pourcentages d'industries et d'établissements de la création.

La ville de Brockville est sise sur la rive nord du fleuve St-Laurent, dans une zone désignée réserve de biosphère par l'UNESCO. Aussi appelée « porte d'accès aux Mille-Îles », la ville fait partie des Communautés sécuritaires de l'Organisation mondiale de la santé. À titre de plus ancienne municipalité incorporée de l'Ontario, il s'agit également d'une ville patrimoniale.

Pour en savoir plus au sujet de Brockville-Leeds et Grenville, consultez le site suivant : www.brockville.com



Chatham-Kent

La ville de Chatham-Kent est située au cœur même du Sud-Ouest ontarien, nichée entre le lac Érié au sud et le lac St. Clair à l'ouest. On compte trois postes frontaliers importants vers les États-Unis à moins d'une heure de route.

La municipalité de Chatham-Kent a 108 177 habitants. Quelque 950 000 Canadiens vivent à moins d'une heure de route de la ville. Le taux de croissance démographique de Chatham-Kent est lent depuis quelques années, n'ayant atteint que 0,8 % entre 2001 et 2006.

Les cinq secteurs qui embauchent le plus de travailleurs à Chatham-Kent sont l'industrie manufacturière (11 785), le commerce de détail (6 625), les soins de santé et l'aide sociale (5 355), l'hébergement et les services alimentaires (3 535), ainsi que les services éducatifs (2 880). Les nouvelles installations axées sur la bio-économie et sur l'énergie renouvelable pourraient contribuer à diversifier l'économie locale.

Par le passé, Chatham-Kent a surtout attiré des immigrants dans les secteurs de l'agriculture ou de l'industrie automobile. À titre d'exemple, 10 830 immigrants sont venus s'installer dans la région entre 1960 et 2006, le plus grand nombre arrivant en 1961.

Diverses occasions s'offrent à Chatham-Kent d'attirer de nouveaux arrivants et de les retenir dans la région. Des efforts ont été déployés en ce sens dans le secteur agricole et dans des communautés d'immigrants établies. Les orientations stratégiques de certains organismes visent l'accroissement du capital humain dans cette collectivité.

En raison de ses riches liens avec le secteur agricole et l'industrie automobile, Chatham-Kent est en mesure d'offrir aux visiteurs une expérience touristique hors pair. Les expositions de voitures classiques qui s'y tiennent permettent aux passionnés d'autos de frôler l'exclusivité et le luxe. Sur le plan des loisirs, Chatham-Kent constitue un véritable paradis pour les mordus de golf et de plongée et pour les fervents de sports aquatiques extrêmes. L'endroit est aussi hautement prisé partout dans le monde par les pêcheurs à la ligne et par les ornithologues amateurs, sans compter qu'on y trouve trois sites historiques associés au chemin de fer clandestin. La région est également l'hôte de nombreux festivals et événements.

Pour en savoir plus sur Chatham-Kent, rendez-vous à www.chatham-kent.ca



North Bay

La ville de North Bay est située à quelque 330 kilomètres au nord de Toronto, entre divers grands centres comme Ottawa, Timmins et Sudbury.

Son économie diversifiée repose sur l'industrie manufacturière, sur le secteur de l'administration publique, sur la vente et le commerce, sur les transports, sur les communications et sur l'industrie des services. En ce qui a trait à l'éducation, de la formation technique aux programmes professionnels, le collège Canadore propose un large choix de cours de niveau collégial, alors que l'Université de Nipissing offre des programmes menant à des diplômes universitaires.

À l'heure actuelle, la population de North Bay s'établit à 53 966 habitants, suivant une modeste hausse de 2,3 % entre 2001 et 2006. Comparativement aux autres collectivités du Nord de l'Ontario de même grosseur, le taux de croissance démographique de North Bay s'avère légèrement supérieur à la moyenne. Par contre, il reste bien inférieur au taux de croissance démographique de l'Ontario (6,6 %).

Le nombre d'immigrants établis dans la ville de North Bay a augmenté de 18 % depuis 2001. Les nouveaux immigrants, c'est-à-dire les personnes arrivées au Canada depuis 2001, représentent 0,5 % de l'ensemble de la population de North Bay.

La ville de North Bay accorde une grande importance au recrutement et au maintien des immigrants. Elle s'est donc engagée à prendre les devants en encourageant la création de partenariats, en poursuivant sur ses visées et en sollicitant l'opinion des nouveaux arrivants.

North Bay est une collectivité accueillante avec une population débordante d'énergie et d'enthousiasme. Un grand nombre de festivals, de défilés et autres événements spéciaux s'y déroulent sur un somptueux fond de forêts verdoyantes, d'eaux cristallines et d'air pur.

Pour en savoir plus sur North Bay, rendez-vous à www.city.north-bay.on.ca



III. Accueil des nouveaux arrivants

Vous avez peut-être l'impression que votre collectivité est accueillante et que les gens s'y sentent automatiquement bien. La gentillesse à elle seule ne suffit pourtant pas à instaurer des milieux de vie accueillants. Des efforts proactifs sont requis.

Des communautés accueillantes

Diverses pratiques exemplaires sur le recrutement et le maintien des immigrants ont vu le jour dans le cadre des stratégies de développement économique.

En Ontario, plusieurs localités participent maintenant à l'Initiative des communautés accueillantes (www.welcomingcommunities.ca), alliance collaborative multidisciplinaire de partenaires universitaires et communautaires qui a pour mandat de concevoir, de mettre à l'essai et d'appliquer des stratégies pour attirer et retenir les immigrants et les minorités dans les petites et moyennes villes de l'Ontario.

Les résultats ont démontré que les localités qu'on estime être accueillantes présentent les caractéristiques suivantes :

- **Respect pour la diversité** : Une collectivité devient plus accueillante à mesure que sa population se diversifie. Ce processus peut être accéléré en concentrant les efforts.
- **Services publics** : Les services publics d'une ville, comme la police, les hôpitaux et les installations récréatives, sont en mesure de répondre aux besoins des nouveaux arrivants. Cela peut inclure des mesures pour accommoder les personnes qui ne parlent ni français ni anglais.
- **Éducation** : Il existe des services éducationnels et des établissements d'enseignement de niveaux de l'élémentaire, du secondaire, du postsecondaire et de l'éducation permanente, équipés pour répondre aux besoins spéciaux des récents nouveaux arrivants.
- **Santé et bien-être** : Les nouveaux arrivants doivent avoir confiance en leur collectivité et savoir que vous serez en mesure de leur fournir des ressources adéquates pour rester en santé et pour faire face à la maladie et aux urgences.

Milieu accueillant	Services	Emploi
<ul style="list-style-type: none">• Formation portant sur la diversité culturelle au sein de la collectivité, dans les écoles et en milieu de travail• Politiques sur les compétences culturelles dans les écoles et en milieu de travail• Ressources, outils et information pour aider la collectivité	<ul style="list-style-type: none">• Renseignements sur l'établissement• Ressources et services• Formation linguistique (pour les nouveaux arrivants et la collectivité)• Garderies et soins de santé	<ul style="list-style-type: none">• Accès à l'information sur l'emploi et les affaires• Politiques d'embauche qui favorisent un accès équitable aux emplois• Formation fondée sur les normes de travail canadiennes

L'atteinte d'objectifs communautaires est souvent le produit cumulatif de milliers de gestes individuels. Pourquoi ne pas encourager les jeunes de votre collectivité à faire leur part pour que les nouveaux arrivants se sentent chaleureusement accueillis?

Milieu accueillant	Services	Emploi
<ul style="list-style-type: none"> Organisez une activité d'accueil Portez-vous bénévole comme « chef de l'accueil » dans votre milieu Organisez une fête de quartier et invitez une famille de nouveaux arrivants 	<ul style="list-style-type: none"> Devenez un tuteur bénévole d'anglais langue seconde Apprenez une nouvelle langue Donnez de l'argent ou du temps à un centre de services d'établissement pour immigrants Aidez bénévolement les immigrants à s'établir 	<ul style="list-style-type: none"> Encouragez une petite entreprise locale appartenant à un immigrant Participez à un atelier sur la diversité ou la sensibilisation interculturelle ou organisez un atelier du genre

Des milieux de travail accueillants

Le taux de maintien en poste des nouveaux employés est plus élevé dans les milieux de travail qui accueillent bien les nouveaux arrivants, ce qui offre plusieurs avantages directs à l'employeur :

- moins de frais de recrutement pour remplacer ceux qui partent
- moins de frais de formation pour remplacer ceux qui partent
- efficience et productivité accrues en milieu de travail liées à la présence d'employés dûment formés avec de l'expérience

Les milieux de travail accueillants sont ceux qui adoptent de bonnes pratiques de ressources humaines.

Orientation et formation

Il ne faut pas oublier qu'en plus de devoir s'acclimater à leur nouveau mode de vie canadien, les nouveaux arrivants doivent aussi s'adapter au monde du travail et à la culture du Canada.

Voici quelques suggestions pour aider les nouveaux arrivants à s'adapter :

- Offrez-leur de l'information et une formation ciblées sur les disparités culturelles dans le monde du travail. Expliquez-leur, à l'aide d'exemples, les normes canadiennes en matière de ponctualité, d'assiduité aux réunions, de liens hiérarchiques et de salutations.
- Mettez sur pied un programme de mentorat à l'interne, peut-être même avec l'aide d'une personne de même origine culturelle que le nouvel arrivant. En plus d'accélérer le processus d'orientation, cette approche aide à sensibiliser le personnel en place aux questions transculturelles.
- Consultez le Mentoring Partnership (www.thementoringpartnership.com) pour obtenir des ressources additionnelles sur les programmes de mentorat.

Déterminer les attentes

Peu importe d'où on vient, il faut toujours un peu de temps pour s'adapter à un nouveau milieu de travail. La détermination d'attentes peut aider les nouveaux arrivants à se familiariser avec leurs responsabilités professionnelles, leurs fonctions, la culture de l'entreprise et les pratiques d'évaluation de rendement.

Répondre aux besoins

Les mesures d'accommodement peuvent rehausser le niveau de satisfaction et de réussite de l'employé et, par conséquent, la réussite globale de l'entreprise.

Voici quelques conseils sur les mesures d'accommodement :

- *Régime alimentaire* : Offrez des choix aux personnes qui ne consomment pas certains aliments pour des motifs religieux ou autres.
- *Religion* : Désignez, sur les lieux de travail, un endroit privé où le nouvel arrivant peut s'adonner à des pratiques personnelles, comme la prière.
- *Formation* : Organisez des séances de formation transculturelle sous forme d'activités structurées, comme des séminaires ou des ateliers, ou de rencontres informelles, comme un événement social axé sur la culture.
- *Réseautage* : Organisez une gamme d'activités de réseautage pour permettre aux participants de faire part de leurs expériences, leurs défis et leurs réussites.

Créer un milieu de travail inclusif

- Valorisez la diversité culturelle en produisant des affiches, en organisant des activités sociales et en rédigeant des bulletins d'information.
- Produisez un calendrier sur la diversité culturelle qui indique clairement les dates des événements religieux et culturels importants de divers groupes.
- Récompensez les comportements qui encouragent la diversité.

Conseils à l'intention des employeurs

Le milieu de travail est un environnement centré sur la supervision, la collaboration et l'évaluation. Dans un tel contexte, les attentes des gens tendent à refléter leur culture. Il est bon de tenir compte de ces disparités culturelles pour éviter les mésententes et pour améliorer la communication.

Examinez les scénarios suivants et prenez note des attentes variées selon les influences culturelles en jeu :

Scénario en milieu de travail	Attentes possibles des Canadiens	Attentes possibles des nouveaux arrivants
Réunions	Début à temps et discussions liées à l'ordre du jour	Beaucoup de cultures valorisent plus les relations que les tâches. Dans bien des cultures, on commence par les salutations. Dans certaines cultures, il convient d'arriver tôt et d'être prêt à travailler à l'heure désignée. Dans d'autres, il convient d'arriver à l'heure prévue, alors qu'ailleurs, il convient uniquement d'arriver après l'heure fixée.
Prises de décisions en groupe	Tout le monde exprime son point de vue et les décisions se prennent par voie majoritaire ou consensuelle.	Dans bien des cultures, on ne conteste jamais l'autorité. Pour obtenir un avis, il faut le demander directement.
Conflits au sein de l'équipe	Les conflits sont réglés par les personnes en conflit (approche égalitaire).	Dans bien des cultures, il est normal de demander aux superviseurs d'intervenir (approche hiérarchique).
Superviseurs et supervisés	Le superviseur délègue et s'attend à ce que l'employé prenne les devants.	Dans bien des cultures, les employés s'attendent à ce que le superviseur leur donne des directives et des orientations claires. Comme gestionnaires, certains nouveaux arrivants peuvent avoir du mal à déléguer des tâches à un employé.
Évaluation du rendement	Les gestionnaires formulent souvent un mélange de commentaires positifs et négatifs et s'attendent à ce que leurs employés réagissent.	Dans bien des cultures, il est mal vu de contester l'autorité. On doit parfois inciter les employés à fournir des rétroactions importantes.
Promotions	Les employés peuvent dire au gestionnaire qu'ils déploient des efforts afin d'obtenir une promotion et faire valoir leurs compétences.	Dans bien des cultures, l'autopromotion est mal vue. Bien faire son travail est jugé suffisant pour signaler qu'on veut une promotion.

Comblar les écarts culturels

La culture transforme la façon dont les gens communiquent et voient le monde.

La compétence culturelle désigne l'aptitude à travailler efficacement dans divers contextes culturels. Sur le plan personnel, il s'agit d'une approche qui permet d'apprendre, de communiquer et de travailler avec des personnes différentes de soi. Les exemples suivants illustrent les influences de la culture sur les approches et les idées.

Styles de communication	<p>Usage de la langue : Certains mots et certaines phrases sont employés différemment d'une culture à l'autre. Même dans divers pays anglophones par exemple, le sens du mot « oui » peut varier de « je vais peut-être y penser » à « certainement », ainsi que toutes les nuances entre les deux.</p> <p>Communication non verbale : Le langage corporel varie grandement d'une personne à l'autre, ce qui engendre souvent un manque de communication. Il existe d'énormes disparités au niveau de la communication non verbale d'une culture et d'un pays à l'autre.</p>
Attitudes à l'endroit du conflit	Certaines cultures considèrent le conflit comme une chose positive, alors que d'autres croient plutôt qu'il faut l'éviter.
Approches face à l'exécution des tâches	Lorsqu'il s'agit de travailler ensemble, les cultures n'accordent pas toutes la même importance au fait d'établir des liens dès le début de la collaboration. Certains croient qu'il faut créer des liens au tout début, alors que d'autres aiment mieux mettre l'accent sur les tâches à accomplir et laisser le temps renforcer les liens.
Prises de décisions	Le rôle des personnes dans les prises de décisions varie grandement d'une culture à l'autre. Certaines cultures préfèrent le consensus, alors que d'autres préfèrent la majorité.
Attitudes à l'égard de la divulgation	Dans certaines cultures, il est mal vu de faire ouvertement part de ses émotions, des motifs derrière un conflit ou de choses personnelles.

IV. Outils d'évaluation économique communautaire pertinents



REDDI



Rural Economic Development Data & Intelligence
Données et renseignements sur le développement économique rural

English

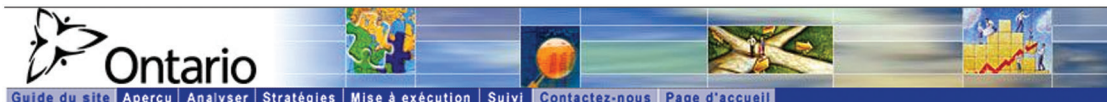
Français



This site is maintained by the Government of Ontario, Canada.
Ce site est mis à jour par le gouvernement de l'Ontario, Canada.

[Privacy](#) | [Confidentialité](#)
[External Links Disclaimer](#) | [Avis de non-responsabilité concernant les liens externes](#)

Technical inquiries: redi.omafra@ontario.ca
Questions d'ordre technique: redi.omafra@ontario.ca



Page d'accueil / Définir les stratégies / Maintien et expansion des entreprises

Recherche [Allez](#)

Maintien et expansion des entreprises



Questionnaire pour le recrutement de nouveaux arrivants

Cet outil de développement de la main-d'œuvre a pour but d'aider les entreprises à amorcer une réflexion sur l'intégration d'une composante de recrutement des immigrants à leur stratégie des ressources humaines.

Il s'inspire du programme primé de Maintien et expansion des entreprises (M+EE) de l'Ontario. M+EE entend rendre les entreprises locales plus concurrentielles en les aidant à cerner leurs besoins et leurs préoccupations, et à tirer profit des occasions qui s'offrent d'intensifier leurs activités. Pour en savoir plus, rendez-vous à www.reddi.gov.on.ca/bre.htm



MAINTIEN ET EXPANSION DES ENTREPRISES

Questions :

1. Notez l'énoncé suivant sur une échelle de 1 à 5 : 1 signifiant que vous êtes en désaccord total avec l'énoncé et 5 signifiant que vous êtes en accord total avec l'énoncé :

Les problèmes de ressources humaines constituent un défi majeur au sein de mon entreprise.

1 2 3 4 5

2. Sur une échelle de 1 à 5, notez le profil de compétences de l'effectif de votre entreprise : 1 signifiant que la plupart des emplois exigent relativement peu de compétences particulières et très peu de formation spécialisée ou de titres de compétences, et 5 signifiant que la plupart des emplois sont spécialisés et exigent beaucoup de formation et de titres de compétences.

1 2 3 4 5

3. Votre entreprise s'est-elle dotée d'un plan de relève pour combler les postes clés ou spécialisés?

- a. Oui
- b. Non
- c. S/O

4. Comment recrutez-vous de nouveaux employés à l'heure actuelle? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- a. Offres d'emploi affichées en ligne
- b. Réseau personnel de contacts
- c. Annonces dans les médias locaux
- d. Références de vos employés actuels
- e. Agence de recrutement professionnelle
- f. Appels à froid d'employés éventuels
- g. Autre... veuillez préciser _____

5. Quel pourcentage de votre effectif est constitué de nouveaux arrivants récemment établis (depuis moins de trois ans) dans votre localité?
- Zéro... rendez-vous à la question 8
 - Moins de 10 %
 - 10 à 25 %
 - 25 à 50 %
 - Plus de 50 %
6. Quel pourcentage de votre effectif est constitué de nouveaux arrivants récemment établis (depuis moins de trois ans) au Canada? Il se peut que ces personnes aient vécu ou travaillé dans d'autres localités canadiennes avant de commencer à travailler pour votre entreprise.
- Zéro... rendez-vous à la question 8
 - Moins de 10 %
 - 10 à 25 %
 - 25 à 50 %
 - Plus de 50 %
7. Comment les récents immigrants ont-ils pris connaissance des possibilités d'emploi dans votre entreprise? (Sauter cette question si vous avez répondu « zéro » à la question 6)
- Offres d'emploi en ligne
 - Réseau personnel de contacts
 - Annonces dans les médias locaux
 - Références de vos employés actuels
 - Agence de recrutement professionnelle
 - Appels à froid d'employés éventuels
 - Autre... veuillez préciser
8. Offrez-vous aux employés qui viennent d'une autre région un appui quelconque pour les aider à se relocaliser ou à s'intégrer à la collectivité?
- Souvent
 - Parfois
 - Rarement
 - S/O
9. Êtes-vous au courant des services d'aide à l'établissement des immigrants offerts dans votre région?
- Oui
 - Non
10. Seriez-vous intéressé à embaucher des personnes formées à l'étranger si elles correspondent au profil recherché?
- Oui
 - Non
 - Je ne sais pas

11. Pouvez-vous décrire des obstacles ou des défis susceptibles de nuire à l'embauche d'immigrants dans votre collectivité?
12. Si vous avez de la difficulté à trouver (ou à retenir) des travailleurs spécialisés, que peut faire la municipalité pour vous aider?
13. Quels avantages, le cas échéant, peut-il y avoir à embaucher des immigrants, selon vous?
14. Votre stratégie des ressources humaines prévoit-elle l'embauche de stagiaires? (Un stagiaire est une personne dont le salaire ou le cachet est subventionné par un programme fédéral ou provincial à des conditions particulières et pour une période déterminée). En général, un stagiaire est une jeune personne (âgée de moins de 30 ans) ou un nouveau professionnel formé à l'étranger.
 - a. Oui
 - b. Non
15. Dans quelle mesure êtes-vous familier avec les incitatifs financiers offerts par des organismes en vue d'encourager l'embauche de stagiaires?
 - a. Très familier
 - b. Un peu familier
 - c. Pas du tout familier
 - d. Ne s'applique pas
16. Seriez-vous intéressé à embaucher des stagiaires formés à l'étranger pour travailler au sein de votre entreprise? (Les stagiaires formés à l'étranger sont de nouveaux immigrants hautement scolarisés qui ont acquis des expériences professionnelles à l'étranger.)
 - a. Oui
 - b. J'aimerais en savoir plus à ce sujet
 - c. Non
17. Sur une échelle de 1 à 5 : 1 signifiant « mal positionnée » et 5 signifiant « très bien positionnée », dans quelle mesure votre localité est-elle positionnée pour attirer des investisseurs immigrants? Les investisseurs immigrants sont des personnes qui se sont engagées à investir d'importantes sommes au Canada pour répondre aux critères et obtenir le statut d'immigrant admis. En général, elles investissent dans des commerces existants, elles achètent des commerces ou elles se lancent dans de nouveaux projets commerciaux.

1 2 3 4 5
18. Quels sont les plus gros défis auxquels pourrait se heurter un investisseur immigrant qui déciderait d'investir dans votre collectivité?

V. Autres ressources

RESSOURCES FÉDÉRALES

Site Web de Citoyenneté et Immigration Canada.

- www.cic.gc.ca
- www.workingincanada.gc.ca/pièces_jointes-fra.do;jsessionid=E143ABCC92407317A3E2220F1E041C78.imnav1?cid=1&lang=fra

Direction Canada offre de l'information et des services aux non-Canadiens et aux nouveaux arrivants.

- www.directioncanada.gc.ca

Services pour les nouveaux arrivants dans votre région fournit de l'information sur les services communautaires (p. ex., formation linguistique, aide avec les tâches quotidiennes, aide pour trouver un emploi, aide pour s'ajuster à la vie au Canada) et les services gouvernementaux (p. ex., permis de conduire) offerts aux nouveaux arrivants.

- servicespourlesnouveauxarrivants.cic.gc.ca

Profils des communautés est une base de données produite par Statistique Canada qui présente des analyses de données censitaires, y compris des données démographiques et des données sur la main-d'œuvre, l'éducation et divers autres indicateurs à l'échelle des DR et des SDR.

- www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/index.cfm?Lang=F

La Base de données sur les collectivités (BDC) est une ressource gratuite sur Internet qui permet aux collectivités, aux chercheurs et aux gouvernements d'obtenir des données socioéconomiques et démographiques cohérentes et fiables, ainsi que des renseignements sur toutes les collectivités canadiennes.

- www.cid-bdc.ca

Profils culturels est un projet fédéral qui verse des fonds pour recruter des hôtes canadiens bénévoles à des fins de jumelage avec de nouveaux immigrants au Canada.

- www.cp-pc.ca

Intégration-Net est un outil de communication, d'information et de recherche qui appuie les efforts de la communauté d'établissement canadienne.

- integration-net.ca

Embauche Immigrants est un site Web conçu pour aider les décideurs et les chefs d'entreprise à recruter, sélectionner, former et accueillir des immigrants spécialisés pour en faire des membres innovateurs de leur personnel.

- www.hireimmigrants.ca/french.php

Alliance canadienne du secteur de l'établissement des immigrants.

- www.cissa-acsei.ca

Le Projet Metropolis fournit de l'information sur les pratiques exemplaires et la recherche de pointe dans le but d'encourager la diversité. Les responsables organisent périodiquement des ateliers et des conférences.

- international.metropolis.net.html
- canada.metropolis.net

RESSOURCES PROVINCIALES

Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration

- www.citizenship.gov.on.ca

Le Portail de l'immigration de l'Ontario propose une série de liens menant à d'autres sites Web qui offrent des renseignements et des ressources aux nouveaux arrivants en Ontario.

- www.ontarioimmigration.ca
- www.ontarioimmigration.ca/fr/living/oi_how_live_cities.html
- www.ontarioimmigration.ca/fr/working/oi_work_employers.html
- www.ontarioimmigration.ca/fr/pnp/index.htm

Avantage Carrière est un organisme qui aide les employeurs à trouver des employés étrangers talentueux et compétents. Il offre trois programmes de stages payés, ainsi que des stages aux professionnels reconnus à l'étranger qui permettent aux stagiaires d'acquérir de l'expérience de travail au Canada.

- overview.careeredge.ca/index.asp?language=2&FirstTime=True&context=0&FromContext=&

Etablissement.org offre de l'information aux immigrants dans le but de les aider à s'établir en Ontario.

- www.etablissement.org

Démarrer une ferme en Ontario fournit des renseignements sur les affaires aux nouveaux agriculteurs.

- www.ontario.ca/nouvelagriculteur

La Coalition des communautés en santé de l'Ontario (CCSO) a produit une trousse d'information à outils qui explique aux organismes communautaires comment devenir plus équitables et plus diversifiés.

- www.ohcc-ccso.ca/fr

Ontario Council of Agencies Serving Immigrants (OCASI)

- www.ocasi.org

Portail de l'immigration de Leeds et Grenville

- www.newcomersinfo.ca

Portail de l'immigration de Chatham-Kent

- portal.chatham-kent.ca/newcomers

Portail de l'immigration de North Bay

- www.northbayimmigration.ca

Portail de l'immigration du Nord-Ouest de l'Ontario

- french.immigrationnorthwesternontario.ca/home.htm